



**CRISE NO RELACIONAMENTO:
OS CONFLITOS DA COMUNICAÇÃO
ENTRE AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE
E AS EMPRESAS ANUNCIANTES.**

Fernando Carneiro de Montreuil Valente

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração

Orientadora: Letícia Casotti

Rio de Janeiro, 2003

CRISE NO RELACIONAMENTO: OS CONFLITOS DA COMUNICAÇÃO
ENTRE AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E AS EMPRESAS ANUNCIANTES.

Fernando Carneiro de Montreuil Valente

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Prof^a. Dr^a. Leticia Casotti. D. Sc. (UFRJ), Orientadora

Prof. Dr. Everardo Rocha. D.Sc. Antropologia Social (Museu Nacional/UFRJ)

Prof^a. Dr^a. Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca. D. Sc. (UFRJ)

Rio de Janeiro, RJ, 2003

Valente, Fernando Carneiro de Montreuil.

Crise no relacionamento: os conflitos da comunicação entre as agências de publicidade e as empresas anunciantes. Rio de Janeiro, 2003.

xii, 127p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2003

Orientadora: Leticia Casotti

1. Marketing. 2. Propaganda. 3. Administração - Teses. I. Casotti, Leticia (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

Muitas vezes um grito é melhor que uma tese.

Ralph Waldo Emerson

A agência é competente, o cliente é sensível, o resultado do trabalho é bom, e todos desejam soluções de alta eficiência. Só que o maldito consenso sobre a melhor forma de resolver o problema não sai de jeito nenhum. Por quê?

Júlio Ribeiro

Is creativity some obscure, esoteric art form? Not in your life. It's the most practical thing a businessman can employ

Bill Bernbach

Agradecimentos

A todos que me apoiaram, criticaram ou simplesmente estiveram ao meu lado durante todo o curso.

A Ju, muito mais do que pela grande ajuda, mas por estar ao meu lado.

A meus pais, sempre presentes e interessados, e à mais que prima Márcia Ballariny, pela inestimável ajuda nos vários estágios desta dissertação.

A todos meus amigos, impossíveis de serem aqui listados de maneira imparcial, que foram apoio e ponto de equilíbrio durante o mestrado.

A minha guru Cristina Meirelles, que auxiliou de forma fantástica na orientação profissional e pessoal.

A Professora Letícia Casotti, que contribuiu com muita parceria e uma orientação precisa e interessada.

De um modo geral, a todos os professores do Coppead, por terem possibilitado as oportunidades de aprendizado que tive. A Everardo Rocha, Ursula Wetzel e Denise Fleck, que não poderiam deixar de serem citados de maneira diferenciada.

A todos da turma 2001, até mesmo o pessoal de finanças, e de forma especial a Fernando Villela, que divide salas de aula e mesas de botequim há mais de 15 anos.

A todos os entrevistados, que cederam preciosa parte do seu tempo. De forma especial a Rafael Genú, com quem, além das salas de aula e mesas de botequim, dividi uma mesa de trabalho e o ramal 245 da Artplan por quase cinco anos.

VALENTE, Fernando Carneiro de Montreuil. Crise no relacionamento: os conflitos da comunicação entre as agências de publicidade e as empresas anunciantes. Orientadora: Leticia Casotti. Rio de Janeiro : COPPEAD/UFRJ, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração).

Resumo

Apesar de objetivos e resultados em comum, o relacionamento entre as agências de publicidade e seus clientes parece ser, por muitas vezes, repleto de conflitos e desencontros. O bom diálogo leva à uma comunicação corporativa mais eficaz, o que pode implicar em uma melhor utilização da verba investida em propaganda: melhores resultados e retorno promocional; além de maior rapidez de decisões, e menor probabilidade de erros.

O objetivo desta dissertação é conhecer e identificar as principais causas destes conflitos existentes na relação entre cliente e agência. O estudo utilizou em sua análise informações coletadas em entrevistas em profundidade com profissionais, tanto de agências de publicidade, quanto de empresas anunciantes,.

Os resultados sugerem que ambas as partes parecem ser competentes em suas tarefas: as empresas, como fabricantes de bens de consumo ou prestadoras de serviços; as agências, como fornecedoras de soluções e especialistas em comunicação. Os entraves ou discordâncias parecem estar em pequenos ajustes e detalhes, facilmente corrigíveis. As causas encontradas parecem se dever apenas à percepção diferente de cada uma destas partes, gerada pela diferença de cultura das duas indústrias.

VALENTE, Fernando Carneiro de Montreuil. Crise no relacionamento: os conflitos da comunicação entre as agências de publicidade e as empresas anunciantes. Orientadora: Leticia Casotti. Rio de Janeiro : COPPEAD/UFRJ, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração).

Abstract

Despite common goals and results, the relationship between advertising agencies and its clients seems to be, for many times, conflictuous and deficient. A good relationship leads to a efficacious corporate communication, what can determine a better use of the advertising budget, bringing better results and promotional return; faster decisions, and a low chance of errors.

The objective of this dissertation is to identify and study the main causes of the conflicts, through the analysis of all the information collected in interviews with advertising agencies and advertising companies.

The results suggest that both parts seem to be competent in its own tasks: the companies, as goods manufacturers or services suppliers; the agencies, as solutions suppliers and communication specialists. In many times, the disagreements seems to exist on little details or adjustments, easily correctable. The reasons seem to be caused due to the different perception of each one of the parts, and generated by the difference of culture between the two industries.

Sumário	Pag
Capítulo 1: Introdução	01
1.1) Relevância do tema	02
1.2) Objetivos do estudo	09
1.3) Organização do estudo	09
Capítulo 2: Revisão da Literatura	10
2.1) Marketing, propaganda e a força da comunicação	11
2.2) O profissional de marketing e a gestão da propaganda	16
2.2.1) A gestão da propaganda verticalizada	20
2.3) A agência e a gestão da propaganda	21
2.3.1) O Departamento de Atendimento	22
2.3.2) O Departamento de Mídia	23
2.3.3) O Departamento de Planejamento	24
2.3.4) O Departamento de Criação	25
2.3.4.1) Criatividade e crescimento profissional	27
2.4) Pensamento criativo	28
2.4.1) Criação como um mecanismo de persuasão	30
2.4.2) Mapeamento do processo de criação	32
2.4.2.1) O processo de criação (Sant'Anna)	33
2.4.2.2) O processo de criação (Fabun)	34
2.4.3) “Por quê um anúncio criativo vende mais”?	36
2.5) Arte e Ciência	38
2.5.1) O conflito entre o pensamento criativo e o método científico	40
2.5.2) O conflito entre a criação publicitária e a ótica cartesiana	42
2.5.3) A mesma criatividade segundo pontos-de-vista diferentes	46
2.6) A necessidade de aproximação	47

2.7) A Comunicação Integrada de Marketing	49
2.7.1) O instrumental da CIM	52
2.7.1.1) As ferramentas da CIM segundo Kotler	54
2.7.1.2) As ferramentas da CIM segundo Schultz	55
2.7.2) Implicações da CIM para as agências	56
Capítulo 3: Metodologia da Pesquisa	58
3.1) Perguntas de pesquisa	59
3.2) Coleta de informações e seleção dos entrevistados	60
3.3) Tratamento de dados	63
3.4) Limitações do método	63
Capítulo 4: Descrição e Análise dos Resultados	64
4.1) Conflitos de expectativas do relacionamento	64
4.1.1) Parceria	64
4.1.2) Confiança mútua	67
4.1.3) Compreensão de diferenças	69
4.2) Conflitos de papéis	71
4.2.1) Quando cada um desempenha seu papel	72
4.2.2) Quando os resultados não são bons como parecem	74
4.2.3) Quando os resultados são melhores do que parecem	76
4.2.4) Quando os resultados resultados são bons só para a agência	77
4.2.5) A pesquisa como forma de atenuar conflitos	78
4.3) Conflitos no uso da criatividade	81
4.3.1) Criatividade como forma de diferenciação	83
4.3.2) Criatividade como fator crítico de sucesso	87
4.4) Conflitos de estruturas de poder	90
4.4.1) Discutindo o modelos das empresas	94
4.4.2) Discutindo o modelos das agências	97
4.5) Conflitos de remuneração	100

4.6) Expectativas de paz	104
Capítulo 5: Considerações Finais	107
5.1) Conflito de Valores:	
Intransigência das partes	108
5.2) Conflito de Remuneração:	
Aperfeiçoamento e melhorias nas políticas de remuneração	109
5.3) Conflito de Resultados:	
Definição de metas no curto, médio e longo prazo	110
5.4) Conflito de Comunicação:	
Interfaces de relação indiretas e ineficientes	111
5.5) Conflito de Cultura:	
Diferenças de cultura e objetivos da cada indústria	112
Referências Bibliográficas	113
Anexos	121
I(a) Introdução Entrevista A (Empresas)	122
Perguntas Entrevista A (Empresas)	123
I(b) Introdução Entrevista A (Empresas – versão Inglês)	124
Perguntas Entrevista A (Empresas – versão Inglês)	125
II Introdução Entrevista B (Agências)	126
Perguntas Entrevista B (Agências)	127

Índice de figuras		Pag
Figura 1	Uma crítica sob forma de charge	01
Figura 2	O maior problema das agências hoje.	03
Figura 3	O que é necessário para fortalecer a relação	03
Figura 4	Fatores determinantes para a escolha da agência.	04
Figura 5	Razões para troca de agência de publicidade.	08
Figura 6	Organograma organizacional	20
Figura 7	Fluxograma de trabalho e informação	22
Figura 8	Organograma organizacional do departamento de criação	22
Figura 9	Campanha para Laticínios Parmalat	36
Figura 10	Campanhas históricas	43
Figura 11	Modelo de Lavidge e Steiner	54
Figura 12	Diagrama de Hutton	53
Figura 13	Diagrama de Schultz mostrando a abrangência do CIM.	55
Figura 14	Diagrama de conflitos e soluções	60

Capítulo 1

Introdução



Figura 1: Uma crítica sob forma de charge

As últimas décadas do século XX trouxeram grandes alterações na dinâmica dos mercados, consolidando novas realidades e tendências para a economia mundial. A quebra de monopólios estatais, a globalização, a abertura dos mercados em alguns países, as novas possibilidades geradas pela tecnologia da informação e pela Internet, entre outros fatores, contribuíram para gerar a mudança de um mercado comprador para um francamente vendedor, onde as empresas cada vez mais se viam na necessidade de estabelecer e desenvolver setores especializados para cada competência-chave.

Passou-se a época em que havia pouca concorrência em cada setor, quando os compradores procuravam as empresas em busca de seus produtos. Os grandes grupos empresariais, dispendo de alto capital de giro, hoje investem recursos, compram empresas e conquistam o controle de indústrias que não se mostrem capazes de reagir com vigor às mudanças no ambiente competitivo.

Anteriormente, numa tendência de *pull*, o comprador procurava as empresas quando necessitava de determinado produto. Nem sempre havia canais de distribuição, cabendo ao consumidor se dirigir, por vezes, diretamente às fábricas. Com o acirramento da concorrência, as empresas começaram a travar competição por corações e mentes dos consumidores (Russo, 1997). Há mercados, como o de refrigerantes, em que cada ponto percentual de *market-share* representa uma receita de milhões.

No panorama atual, as empresas, seguindo a tendência de *push*, literalmente colocam o produto na mão do consumidor. O marketing se encarregou de proporcionar melhores formas de desenvolver o produto de acordo com as necessidades do seu público, definir seu preço final, bem como políticas de promoção e distribuição, de modo a reduzir ao máximo o trabalho do comprador em alcançar o produto e aumentar sua percepção de satisfação. Inovadores serviços tornaram possível adquirir produtos, até os mais exóticos, sem mesmo sair de casa, dados os avanços trazidos pela Internet e pela tecnologia da informação.

O relacionamento entre as agências de publicidade e as empresas anunciantes parece ser especialmente importante neste momento de crescente concorrência em quase todas as indústrias, aliada também a uma margem de lucro cada vez mais enxuta. As agências de publicidade são peça importante e de papel estratégico neste processo comercial, sendo responsáveis pelo gerenciamento de grande parte da verba promocional. Segundo McCarthy (1997), a propaganda é a principal forma de venda em massa, opinião corroborada por Levy (1996), que ressalta a importância do tema quando afirma que a comunicação é o campo mais relevante para as questões que preocupam os profissionais de marketing, devido ao fato de não ser uma disciplina exata, muito menos

de caráter estritamente numérico. O bom diálogo tende a levar a uma comunicação corporativa mais eficaz, ou seja, maximização da verba investida em propaganda, melhores resultados e retorno promocional; além de maior rapidez de decisões e menor índice de erros.

1.1) Relevância do tema

Apesar de existirem objetivos e resultados em comum, o relacionamento entre as principais partes envolvidas no processo da propaganda, as empresas anunciantes e as agências de publicidade, parece ser bastante conflituoso. Aaker (2001) deixa claro que a capacidade de comunicação é o mais importante atributo que um profissional de marketing pode ter. Mas segundo o autor, as escolas de *business* dão muito mais importância às habilidades técnicas do que às habilidades de comunicação, o que já começa a gerar certa diferença de filosofia e de mentalidade. Fill (2001) chama atenção ao fato de, surpreendentemente, algumas organizações não darem muita importância à comunicação.

Por outro lado, Aaker também reconhece que, apesar de articulados, os profissionais de publicidade também não conseguem se expressar bem na relação. Fomentada pelas diferentes culturas e formas de pensar de cada parte, este relacionamento pode se tornar cada vez mais desgastante e cheio de atritos pela falta de um diálogo eficiente.

Esta diferença de pontos de vista pode criar um clima de incompreensão entre a direção das empresas e os profissionais de propaganda. De acordo com Leduc (1987), a criação publicitária não deve ser julgada a partir da análise dedutiva; o anunciante que

impõe sua opinião a partir de tal análise pode cometer grave erro, aplicando à mensagem um raciocínio mecânico, que não será reproduzido do mesmo modo pelo público .

Este tipo de incompreensão é sentido de maneira muito intensa pelos clientes, afetando fortemente sua percepção de satisfação. Como observa Fadiga (2001), apesar de o Brasil ser considerado como um dos mais fortes e criativos mercados publicitários do mundo, uma pesquisa realizada pelo Instituto Interscience (Anuário Meio&Mensagem, 2001) com 100 entre os 200 maiores anunciantes brasileiros (os de maior verba empregada em publicidade) apontou que 15% dos entrevistados acreditavam que suas agências estivessem nada empenhadas em encontrar soluções efetivas de comunicação, manifestando alguma insatisfação quanto à relação com sua agência de publicidade. O maior problema detectado junto às agências foi a falta de comprometimento (49%), seguido por problemas de atendimento e relacionamento (28%).

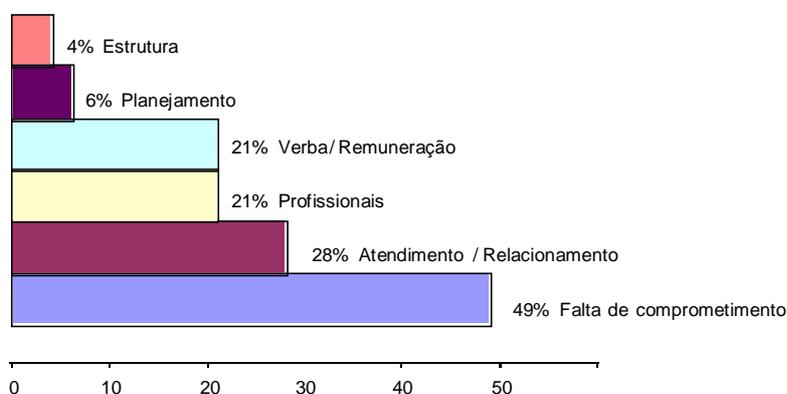


Figura 2: O maior problema das agências hoje.

Em outra pesquisa, esta com leitores do Meio&Mensagem Online (Bastos, 2002), quando surge a pergunta “o que se mostra necessário para fortalecer a relação entre agências e anunciantes?”, a solução sugerida para um melhor entendimento seria um maior respeito por parte dos anunciantes para com suas agências, com 36,5% da

amostra, o que demonstra que a insatisfação também existe do lado das agências de publicidade. Em segundo lugar, vem a queixa dos anunciantes, pedindo maior comprometimento das agências com os clientes, como já havia sido detectado na pesquisa anterior, com 26,5% da amostra. Apenas 2% declaram que o modelo atual de relacionamento não precisa mudar, como ilustra a figura 3.

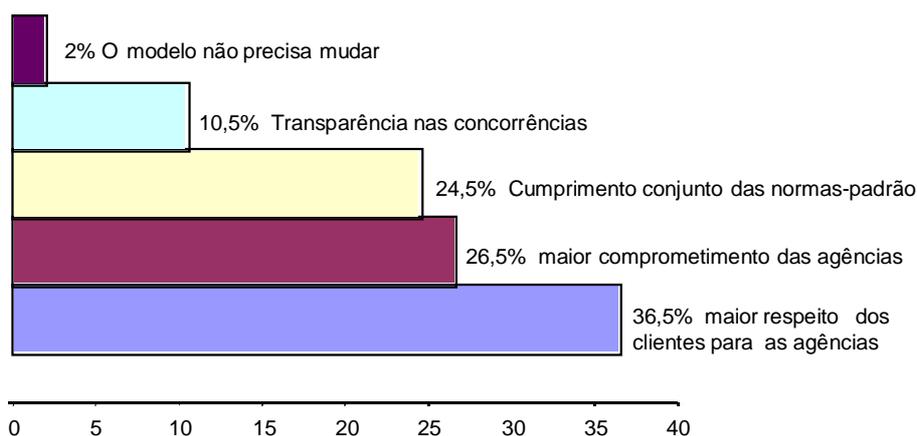


Figura 3: O que é necessário para fortalecer a relação entre anunciantes e agências.

Se analisadas as determinantes que influenciam na escolha de uma agência de propaganda, 38% dos entrevistados consideram o relacionamento (que inclui atendimento, com 11%, e comprometimento e eficiência, com 27%) como o principal fator, enquanto 36% do universo pesquisado consideram essenciais aspectos ligados ao posicionamento (planejamento, com 25%; criação, com 11%).

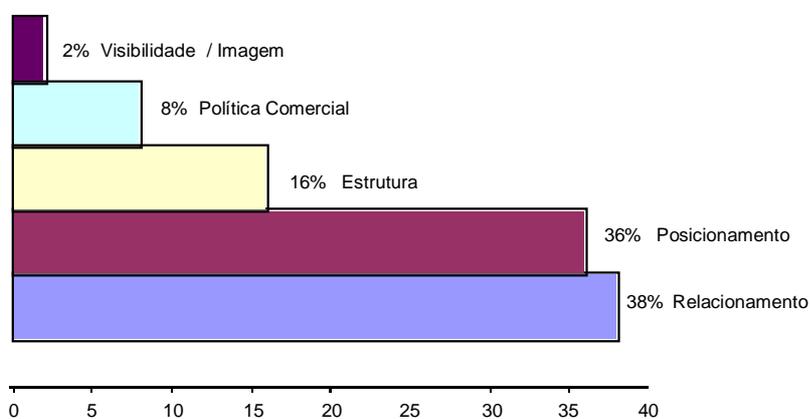


Figura 4: Fatores determinantes para a escolha da agência.

Em dados de um levantamento realizado nos EUA em 1992 (Henke, 1995), constatou-se que 18% dos clientes trocaram de agência após um ano de trabalho, o que, conseqüentemente, gera enormes custos de mudança (Michell; Cataquet; Hague, 1992; Newsome, 1980) e dificuldade em se atingir a curva do aprendizado.

Em mais uma pesquisa, esta realizada nos EUA em 2001, quando solicitados a atribuir uma nota à qualidade do serviço oferecido por suas agências, a média encontrada junto às empresas foi de apenas 7.1 numa escala de 0 a 10 (Schwartz, 2001), considerada pouco satisfatória.

Vários relatos sobre os conflitos observados na relação entre as empresas e as agências de publicidade podem ser encontrados nos diversos mercados e países estudados, sugerindo que o tema é universal (Michell; Cataquet; Hague, 1992; Curtis, 2000; Schwartz, 2001; Henke, 1995; Curtis, 2000). Apesar de ser um assunto de grande relevância para o processo de comunicação, há carência de material e pesquisas que se aprofundem no tema. As referências existentes encontram-se mais em artigos publicados que discutem o tema do que propriamente em pesquisas acadêmicas em profundidade.

Identificar os principais problemas de relacionamento entre as partes pode facilitar, no futuro, o entendimento mútuo e o estabelecimento de uma linguagem em comum com o objetivo de estreitar a relação, o que é interessante para todos os envolvidos.

Em um meio onde parece não haver muita fidelidade entre as partes (Bastos, 2002), a identificação dos conflitos e do ruído pode levar a um relacionamento, não apenas melhor, mas também mais duradouro. O que pode gerar resultados positivos,

tanto financeiramente, por implicar em menos tempo e dinheiro desperdiçado em correções de rota em cada projeto; quanto em termos de construção de marca e imagem. Em sintonia com as necessidades do cliente, a agência teria mais condições para desenvolver material promocional de melhor eficácia e qualidade.

Michell, Cataquet e Hague (1992), utilizando como base um banco de dados que continha dados de pesquisa de Doyle, Corstjens e Michell (1980) sobre os clientes no Reino Unido que haviam mudado de agência de publicidade no período de 1976-77, replicaram o experimento em 1989 e concluíram que os clientes continuavam tendendo a sistematicamente trocar suas agências, alegando os mesmos tipos de problemas que já haviam motivado mudanças no primeiro momento. Os autores identificaram as seguintes razões para trocas de agência:

- **Mudanças políticas na agência.** *Ex.: aconteceu um processo de fusão entre as agências A e B, sendo, por motivos éticos e de sigilo, impossível para a agência A continuar atendendo ao cliente, pois a agência B já atende a conta publicitária de uma empresa concorrente e de maior faturamento.*
- **Mudanças administrativas na agência.** *Ex.: a saída da agência de uma equipe de criação que conhecia bem o produto, não havendo sucesso na relação com seus substitutos.*
- **Mudanças administrativas no cliente.** *Ex.: a entrada de um novo diretor de marketing responsável pelo produto, impondo uma nova agência.*
- **Mudanças políticas no cliente.** *Ex.: o cliente deixou de fazer propaganda usando as mídias tradicionais, passando a focar seu investimento em*

marketing direto, e para isso migrou para uma agência que trabalhasse com diversas ferramentas de comunicação.

- **Insatisfação com a performance da agência.** *Ex.: O cliente não tem recebido um tratamento que julgue satisfatório, em termos de atendimento, criatividade ou compreensão das suas necessidades.*

A tabela a seguir relaciona como os clientes, tanto nos EUA quanto no Reino Unido, em algumas datas de medição, ranquearam as cinco principais hipóteses (razões para troca da agência de publicidade que os atendia), mostrando também a média obtida

Razões para troca de agência de publicidade	Clientes Reino Unido 88/89		Clientes Reino Unido 76/77		Clientes EUA 83/84	
	Ordem	Média	Ordem	Média	Ordem	Média
Insatisfação com a performance da agência.	1	1.8	1	2.0	1	2.1
Mudanças políticas no cliente	2	2.6	2	2.8	2	3.0
Mudanças administrativas no cliente	3	3.2	3	3.4	3	3.1
Mudanças administrativas na agência	4	3.4	4	3.6	4	3.7
Mudanças políticas na agência	5	4.1	5	4.3	5	4.3

por cada um dos fatores.

Figura 5: Razões para troca de agência de publicidade.

Segundo os dados da pesquisa, dentre as cinco razões detectadas, o maior índice de insatisfação está no último aspecto. Tal aspecto também é detectado como fator principal de insatisfação numa outra pesquisa conduzida por Hague (1995). Martindale (1984) ressalta que apesar das notórias circunstâncias, as agências parecem não mudar suas atitudes frente aos problemas apontados pelos clientes, mesmo diante

da perda dos mesmos, não havendo um monitoramento contínuo do nível de serviço oferecido.

1.2) Objetivos do estudo

Este estudo se concentra justamente neste último aspecto: a insatisfação com a performance está diretamente ligada à dificuldade e aos conflitos de entendimento entre as partes, uma vez que ela não é causada por elementos externos, como mudanças de política de qualquer espécie, mas por fatores intrínsecos comuns às agências de publicidade e às empresas anunciantes.

O objetivo principal é compreender quais os principais fatores que resultam em conflito no relacionamento entre as agências de publicidade e as empresas clientes.

Como objetivos secundários, busca-se levantar sugestões das agências de publicidade para que o relacionamento com as empresas possa ser melhorado, e, na ótica inversa, sugestões das empresas para um melhor relacionamento com as agências.

1.3) Organização do estudo

O capítulo 2 traz uma revisão da literatura, que em seu início aborda a importância da comunicação e da propaganda no processo comercial. Logo em seguida, é feito um estudo de temas relacionados à gestão da propaganda segundo empresas e agências de publicidade. O próximo tópico fala do uso do pensamento criativo no trabalho publicitário, bem como do conflito entre ciência e arte. Por último, se comenta

a aproximação cada vez mais notada entre agências e empresas, acentuada pela necessidade de desenvolver uma comunicação integrada de marketing.

No capítulo 3, é feita uma descrição da metodologia utilizada na condução deste estudo, bem como da coleta de informações, da seleção e perfil dos entrevistados e do tratamento de dados dispensado, além das limitações do método de pesquisa empregado.

Os principais tópicos observados neste estudo, levantados nas entrevistas com agências de publicidade e empresas anunciantes, e divididos em grandes temas, são tratados no capítulo 4. Em cada um destes tópicos serão analisadas e comentadas as impressões dos profissionais ouvidos.

No capítulo 5, aborda-se de maneira sintética os principais pontos de conflito localizados, reagrupando-os numa classificação simplificada. Logo em seguida, são apresentadas sugestões de melhoria baseadas nos pontos estudados.

As referências bibliográficas são listadas no capítulo 6, e o capítulo 7 traz os anexos relacionados ao desenvolvimento deste estudo.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

Para melhor entender os fatores envolvidos nos conflitos, se mostra necessária uma revisão dos conceitos associados à área de conhecimento desta dissertação.

Este capítulo se inicia lembrando a importância da comunicação, não somente para as empresas, mas para os indivíduos de forma geral. São analisadas as definições do que é marketing e propaganda segundo diversos autores, mostrando também a origem e evolução de cada uma das áreas de conhecimento.

Com estes conceitos consolidados, então é feita uma análise dos valores particulares de cada um dos negócios, tanto das agências de publicidade como das empresas anunciantes, bem como a descrição do trabalho, das necessidades e dos valores de cada um.

Depois de estruturada a problemática, o leitor chegará a definições do que é criatividade e trabalho criativo, elementos essenciais para continuar o estudo, quando, em seguida traz-se à tona o conflito detectado entre criatividade, arte e ciência, o que leva o estudo ao ponto central de sua questão: a relação entre as agências de publicidade e as empresas anunciantes.

Com esta revisão, alguns conflitos já começam a ser identificados, e a partir deste momento, conhecendo os valores próprios de cada parte, já há embasamento suficiente para a transição rumo à parte de pesquisa e resultados.

2.1) Marketing, propaganda e a força da comunicação

“Numa convenção onde estive presente, aconteceu de um dos palestrantes não poder comparecer, e coube a mim, ocupar, de improviso, as duas horas previstas para um evento paralelo destinado às esposas dos participantes.

Eu tinha à minha frente uma platéia de mais ou menos 100 mulheres, e devia explicar a elas o que significava a arte da comunicação.

Nessa época, o filme Dr. Jivago estava fazendo grande sucesso. Expliquei em breves palavras a história do Doutor, apaixonado pela amante Lara enquanto a mulher sofria perseguição política na Rússia dos anos 40. Relembrei a música do casal (Tema de Lara) e assim preparei a platéia para a pergunta que seria o tema central:

- Quem chorou no filme Dr. Jivago?

Todas levantaram a mão. Perguntei:

- Quem torceu pra Lara ficar com Omar Shariff (ator que representava o personagem)?

- E quem torceu chorando pra eles ficarem juntos pra sempre?

Todas levantaram os braços com entusiasmo. Todas as mulheres que ali estavam eram comprometidas com seus maridos, no entanto, haviam torcido para Dr. Jivago ficar com a amante. Neste momento, perguntei:

- Qual de vocês entenderia se aparecesse uma Lara na vida de seus maridos?

Fui solenemente vaiado. Após a manifestação se silenciar, arrematei:

- Vocês acabam de ter uma prova da força da comunicação. Ela é tão violenta, tão eficiente quando feita com boa técnica, que é capaz de

modificar hábitos e costumes arraigados há séculos no comportamento das pessoas (Periscinoto, 1995, p.251-252).

Marketing e propaganda são disciplinas que existiriam de maneira primitiva e artesanal muito antes do surgimento dos primeiros teóricos e *gurus* da comunicação. Na validação de sua atividade profissional, autores de compêndios de publicidade citam inúmeros acontecimentos como exercícios primordiais de propaganda e comunicação (Rocha, 1995): muito antes do ano zero da era cristã, os chineses já identificariam a produção de sua cerâmica com marcas próprias, que eram a garantia da procedência, da qualidade de determinado artesão. O Museu de Londres abriga um papiro, segundo os historiadores, datado de 1000 a.C., comunicando aos moradores de uma pequena cidade a fuga de um escravo, que seria uma forma primordial de comunicação impressa. O termo propaganda tem sua origem na idade média, do latim *propagare*, que era o trabalho de disseminação da fé cristã feito pela igreja católica (Sampaio, 2003).

Muito depois disto, o marketing se tornou uma disciplina tão completa que acabou por se dividir em áreas específicas, a fim de poder processar todo o conhecimento gerado. Estratégia de Marketing (Kotler, 1998), Endomarketing (Bekin, 1995), Marketing de Relacionamento (McKenna, 1992), Marketing Direto (Wunderman, 1999), Marketing de Experiência (Gilmore&Pine, 1999), são apenas alguns entre os diversos exemplos de denominações que surgem a cada dia.

Dada sua grande abrangência, o marketing deu origem a uma série de definições. Segundo Drucker (1973, p. 223), o marketing é o “processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir as necessidades humanas”. Já sob a visão de Levitt (1988, p. 33), é simplesmente “criar e manter clientes”. Pode-se dizer também

que marketing são “todas as atividades comerciais relacionadas com a movimentação de mercadorias e serviços, desde sua produção física até seu consumo final” (Sant’Anna, 1998, p. 16). Inclui as políticas de preço e custo; as políticas de praça, logística e distribuição; as políticas do produto em si, como qualidade e posicionamento; por fim, as políticas de propaganda e comunicação. A conjugação das quatro forças (os “P’s” anteriormente citados: Produto, Praça, Preço e Promoção) tem por finalidade equilibrar as oscilações de oferta e demanda encontradas no mercado, e é chamada de composto mercadológico, ou *marketing mix*.

Na língua portuguesa, os termos propaganda e publicidade se confundem (em inglês, as palavras *advertising*, *publicity* e *propaganda* apresentam uma classificação mais precisa). Publicidade é a divulgação orientada, mas sem apelo necessariamente comercial, como o trabalho de relações públicas. Propaganda, a comunicação de cunho comercial que visa à venda de um produto ou de uma marca (Ries, 2003). De acordo com Sampaio (2003), a definição de propaganda ainda inclui a disseminação de idéias de caráter político, religioso ou ideológico. Por uso comum, as agências acabaram sendo denominadas agências de publicidade, quando o termo mais correto seria propaganda.

A propaganda, no formato que conhecemos atualmente, evoluiu e se desenvolveu concomitantemente à imprensa, ao rádio e à televisão. As primeiras agências eram departamentos dentro dos veículos que vendiam espaços comerciais para que dado produto ou serviço fosse divulgado. Aos poucos, técnicas de persuasão começaram a ser utilizadas, artistas gráficos começaram usar charges e ilustrações para eliminar a aridez e monotonia das “matérias pagas”, jargão do meio jornalístico para descrever as reportagens escritas sob encomenda de um patrocinador, com intuito único

de divulgar seu produto. O requinte foi chegando, novos recursos sendo incorporados, a propaganda não cabia mais dentro dos limites do veículo, se mostrando então necessária uma estrutura que desse atenção exclusiva à atividade (Ribeiro, 1995)

Dado o alcance da propaganda, diz-se, no imaginário popular, que ela é a própria *alma do negócio*. Para facilitar o entendimento e a compreensão das atribuições de cada uma destas áreas (marketing e propaganda), talvez seja interessante definir as fronteiras e sutilezas de cada um dos termos. A própria propaganda também evoluiu em sub-áreas específicas, como propaganda institucional, *branding*, de varejo, política, entre outras.

A propaganda pode ser vista como um “conjunto de atividades pelas quais determinada mensagem é transmitida a um público, usando meios de comunicação de massa” (Rocha, 1999, p. 175). Mais do que isso, “é uma tática mercadológica, um instrumento de vendas” (Aldrighi *in* Ribeiro, 1995, p. 57), sendo uma das partes de um plano completo de marketing. Considerando as quatro forças que formam o composto mercadológico, é o “P” mais humano e abstrato, sendo muito menos exato e calculável, tendo a tarefa de emocionar, ser imprevisível, mexer com a percepção do consumidor. Talvez por isso, a propaganda tenha papel tão relevante dentro do *marketing mix*, ela é a reta final de comunicação de um produto ou serviço com seu público, é o que o consumidor vê, é o vetor pela qual a mensagem se dirige a ele.

Numa definição de Periscinoto (1995), fazer marketing não é só pensar em todo o ciclo do produto, mas no ciclo dos consumidores, que possuem vazios emocionais a ser preenchidos por produtos e serviços que muitas vezes nem foram criados. Segundo o autor, a comunicação precisa, mais do que tudo, preencher estes vazios.

2.2) O profissional de Marketing e a gestão da propaganda

Considerando este panorama de crescente concorrência entre empresas e marcas, no campo da promoção e propaganda a competição pela preferência do consumidor não se mostra diferente, mas disputada do mesmo modo intenso. As empresas traçam estratégias, criam campanhas, gastam fortunas para que sua marca seja mais visível e admirada que a de seu concorrente. Vale tudo na busca dos pontos milionários de *market-share*: patrocinar festival de rock, estampar o logotipo em camisa de time de futebol, usar celebridades dando testemunho como fiéis consumidores; em promoção parece não existir propriamente limite, mas apenas falta de ousadia. Neste ambiente de mudanças, que perfil compõe o novo profissional de marketing?

A denominação *profissional de marketing*, aqui usada, refere-se ao indivíduo pertencente ao setor de marketing de uma empresa. Tal setor pode apresentar diversas hierarquias (diretores, gerentes, coordenadores, analistas, entre outros cargos), de acordo com o tamanho e área de atuação de uma empresa. Empresas de bens de consumo ou de serviços normalmente empregam mais pessoal que setores de base, como metalurgia ou siderurgia (Kotler, 2000).

É atribuição deste profissional o exercício de todas as tarefas ligadas ao marketing da empresa, que pode englobar decisões relacionadas à logística e distribuição, custos e preço, produção e qualidade do bem produzido, comunicação,

propaganda e promoção. Quanto maior a empresa, maior o grau de especialização, e mais focado tenderá a ser o profissional em uma destas áreas (Predebon, 2000).

Independente do tamanho da empresa, é atribuição deste profissional o relacionamento com a agência de publicidade ou outros fornecedores de soluções na área de comunicação e promoção, estando entre suas tarefas a definição dos problemas a serem resolvidos pela comunicação, o fornecimento das informações necessárias para o desenvolvimento destes trabalhos (*briefing*), e a definição da verba a ser investida (Leduc, 1987).

Também faz parte das responsabilidades do profissional de marketing a aprovação de todo e qualquer esforço promocional e de comunicação apresentada pelas agências. Qualquer anúncio, filme ou material impresso só é liberado para ser veiculado na mídia ou produzido pelas gráficas ou outros fornecedores após passar pelo crivo do funcionário de maior patente na hierarquia do departamento de marketing da empresa. Por ser tarefa muitas vezes subjetiva e de gosto pessoal, tal mecanismo de aprovação pode criar, eventualmente conflitos e constrangimento, entre as partes envolvidas, ou seja, entre as empresas anunciantes e as agências de publicidade contratadas (Predebon, 2000).

De acordo com a análise de Levy (1996), é essencial ao profissional de marketing eficiente dominar o processo de comunicação, para que possa entender o significado da comunicação bem-sucedida, bem como as formas de alcançá-la. Ele deve ser capaz de exigir dos responsáveis pelo processo de comunicação as seguintes condições, necessárias à obtenção dos resultados desejados:

- **A mensagem deve ser concebida e transmitida de forma a conquistar a atenção do público-alvo:** trata-se de tornar a mensagem disponível e

adequada, buscando, acima de tudo, formas para que o receptor a julgue interessante.

- **A mensagem deve utilizar uma forma comum tanto à fonte quanto aos destinatários:** trata-se da verificação se não há conflito entre o conteúdo da mensagem e o modo como o receptor efetivamente compreende.
- **A mensagem deve suscitar necessidades do destinatário, e sugerir formas de atendê-las:** trata-se da definição de uma relação com alguma necessidade do receptor, provocando uma tensão que possa ser satisfeita através do conteúdo da comunicação.
- **A mensagem deve sugerir que a maneira de atender a estas necessidades é aceita pelo grupo:** trata-se da consolidação da aprovação de determinado impulso de consumo por parte do grupo social. Se a comunicação tiver que introduzir mudanças no comportamento, o primeiro lugar onde se busca aprovação para tal conduta é o grupo.

Além de todas as funções internas à empresa, o profissional de marketing deve desempenhar algumas funções junto às agências de publicidade, sendo importante o cumprimento de alguns pré-requisitos, como colocado por Buell (1975), Hanan (1966) e Pomroy (1969). Os autores enumeram como cruciais para desempenhar boa comunicação, com ótimo aproveitamento do trabalho da agência, as seguintes habilidades e aptidões:

- Compreender aspectos relacionados ao plano de marketing, sendo capaz de sugerir melhorias;

- Avaliar os resultados e a performance da agência, tanto criativamente quanto em termos de visibilidade de mídia;
- Coordenar a propaganda com as outras formas de comunicação de marketing, do ponto de vista estratégico e tático;
- Monitorar e conduzir o trabalho da agência.

De acordo com Bera (1996), pesquisas sugerem que se estes requisitos não forem cumpridos de maneira eficiente, pode haver comprometimento na relação com a agência, o que afeta negativamente os resultados e implica em baixa performance. Weilbacher (1983) ressalta que muitos relacionamentos terminam pois muitas vezes os profissionais de marketing da empresa não conseguem deixar claro os resultados por ele esperados, muito menos os critérios usados para este tipo de mensuração. Medir resultados, parece ser, inclusive, um dos pontos mais delicados e complexos do processo de comunicação.

Ainda segundo Beard (1996), são encontradas em pesquisas evidências de que poucos profissionais de marketing estão de fato preparados, com a formação adequada para desempenhar este papel de intermediadores na relação com as agências de publicidade. Parte deste problema se origina de uma antiga convenção acadêmica. Ross (1991) relembra que há cerca de 30 anos atrás, a propaganda era disciplina ensinada nas escolas de Negócios, o que levava a uma visão bastante superficial e pouco científica do processo de comunicação, muito mais voltada a resultados financeiros e pouco comprometida com o todo. Segundo Hutton (1996), esta distorção vem sendo corrigida, uma vez que tem havido uma alteração curricular, tendo a disciplina migrado para

cursos de jornalismo e comunicação, mais aptos a dar uma visão bem detalhada e focada do processo de comunicação.

2.2.1) A gestão da propaganda verticalizada

“Uma house agency geralmente esquece o que faz vender uma marca no mercado e preocupa-se mais com o que faz vender a campanha dentro da empresa (Seid in Dualibi, 2000).

De acordo com Leduc (1987), muitas empresas, baseadas nos preceitos da verticalização, no final da década de 70, principalmente as que dispunham de ampla necessidade de comunicação, mas pouca verba, optaram por implementar departamentos internos encarregados da publicidade e criação, as chamadas *house agencies*.

Quando analisados *a priori*, o conceito das *house agencies* parece vantajoso, apresentando uma série de benefícios, como uma maior facilidade de controle do fluxo de informações, das verbas e custos. O departamento de publicidade estaria mais próximo e fácil de ser controlado. Na maior parte das vezes, é a desconfiança ou o sentimento de certeza por parte da empresa da capacidade de fazer melhor por si mesma que constitui o fundamento desse tipo de organização (Leduc, 1987).

Segundo Periscinoto (1995), em fins da década de 80, no entanto, o conceito das *house agencies* já mostrava sinais de não acompanhar as mudanças nas necessidades da administração de negócios. Apareciam evidências de que a publicidade feita dentro da empresa nem sempre era a mais eficiente, pois o cliente nem sempre parecia guardar o distanciamento necessário para avaliar friamente os resultados de sua propaganda. Além disso, os profissionais envolvidos no processo de criação mostravam sinais de

desmotivação, que de acordo com Periscinoto, era causada pela falta de desafios e pela monotonia de ter de falar sempre dos mesmo produtos. Prevaleceu a velha máxima que diz que “santo de casa não faz milagres”.

2.3) A Agência e a gestão da propaganda¹

Salvo situações onde as empresas têm um setor interno responsável por sua comunicação, a propaganda de uma empresa é normalmente terceirizada, estando sob a tutela de uma agência de publicidade, empresa responsável pela administração da imagem de uma determinada marca, de sua promoção e comunicação com o público. Neste caso, diz-se no jargão que dada agência tem “a conta” deste cliente. A criação publicitária é a principal atividade da agência, a função-produção. Trata-se do processo e elaboração de campanhas, soluções e projetos de comunicação.

Como forma de facilitar o entendimento da estrutura de agência de propaganda, será aqui mostrado um organograma organizacional simplificado, mostrando todos os seus setores e subdivisões, para posteriormente ser explicada a relação entre cada uma destas partes. A parte de finanças será deliberadamente deixada de lado nesta análise, pois apesar de se tratar de uma atividade paralela de extrema importância para a agência, ela não está diretamente envolvida no processo de criação.

¹ A maior parte das informações deste ítem foi levantada a partir de um estudo exploratório, não publicado, cuja coleta de dados baseou-se em entrevistas com profissionais de agências de publicidade, desenvolvida entre os meses de agosto e outubro de 2001 (Valente *et al*, 2001).

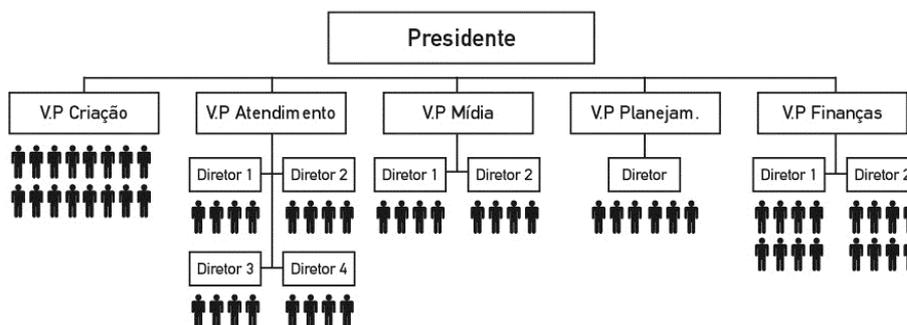


Figura 6: Organograma Organizacional

O setor de atendimento é a ponte de comunicação com o Departamento de Marketing do cliente, responsável pelo contato externo. Uma vez efetuado este contato, o atendimento coleta informações gerais junto ao cliente sobre o trabalho a ser desenvolvido. Tal pedido de trabalho (chamado no jargão de *job*) é encaminhado ao setor de Criação, que munido de dados complementares, pesquisas e informações repassadas pelos setores de Planejamento e Mídia, se encarrega de começar o processo de criação publicitária. Cada um destes setores será analisado em separado, destacando suas tarefas, necessidades e objetivos.

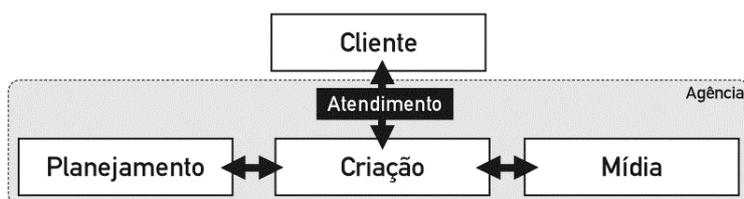


Figura 7: Fluxograma de trabalho e informação

2.3.1) O Departamento de Atendimento

Como demonstrado na figura 7, o profissional de atendimento é a ponte de comunicação com o Departamento de Marketing do cliente. É o profissional que, dentro da agência representa o cliente, e dentro do cliente representa a agência (Longo, *in*

Ribeiro, 1995). São, de maneira geral, indivíduos com grande capacidade de venda e persuasão, carismáticos e políticos, que saibam reconhecer os valores criativos, mas que também conheçam os conceitos de *business* e estratégia empresarial.

É o atendimento que coleta *in loco*, com os profissionais de marketing do cliente, as informações que serão repassadas aos setores de mídia e planejamento (*briefing*).

Numa etapa seguinte, também é atributo deste profissional a apresentação da campanha aos profissionais de marketing do cliente, e sua posterior aprovação, defendendo os pontos de vista da agência e do departamento de criação.

O profissional de atendimento é, portanto, personagem-chave nesta dissertação, visto que ele sente diretamente os efeitos no conflito entre os objetivos do cliente e da agência, conhecendo como poucos a problemática de cada uma das partes. O atendimento serve a dois senhores, e tem de dominar a linguagem de cada uma destas partes a fim de poder executar com desenvoltura seu trabalho.

2.3.2) O Departamento de Mídia

Mídia vêm do latim *medium*, que significa “meio”. O profissional de mídia é o responsável pela definição e relacionamento com os meios de comunicação: televisão, revistas, jornais e outros fornecedores, como empresas de mídia exterior e de eventos.

Na definição de Benetti (*in* Ribeiro, 1995), sua função básica é propor formas e caminhos para que a mensagem a ser passada pelo cliente (sobre seu produto/serviço) atinja seu público-alvo. Nesta tarefa, o mídia busca, através de pesquisas e informações disponíveis, elaborar o “plano de mídia”, a combinação dos veículos de comunicação,

formatos e frequências de exibição, que atinjam o consumidor do modo exigido pelos objetivos de marketing. Está também a seu cargo negociar custos com estes veículos e fornecedores, maximizando a quantia a ser investida pelo cliente em sua propaganda.

A finalidade aqui é encontrar a combinação de veículos cuja qualidade de audiência coincida, o mais perfeitamente possível, com o perfil do consumidor que se deseja atingir (Leduc, 1987).

2.3.3) O Departamento de Planejamento

A problemática do marketing de um produto começa já na sua concepção. Ao longo do seu desenvolvimento, até sua chegada ao estágio de comercialização, muitas etapas se sobrepõem, como a própria seleção da idéia, análise econômica, produção de protótipos e teste de mercado, a partir do qual se define a estratégia mercadológica para seu lançamento (Dias *in* Ribeiro, 1995). Neste longo processo, muito antes de se pensar como será feita a propaganda, diversas decisões são tomadas, e o planejador é profissional mais indicado para contribuir e alinhar estas decisões.

Na busca de um melhor relacionamento, as agências também têm procurado oferecer pacotes de soluções com as tecnologias mais recentes, a fim de facilitar e ajudar aos profissionais de planejamento. No intuito de atender as necessidades de clientes que desejam integrar o CRM (*Customer Relationship Management*) ao seu *marketing mix*, algumas agências já buscam atualmente formas de incorporar este tipo de tecnologia ao seu *menu* de serviços (Ott, 2001).

O objetivo global do planejamento é proporcionar soluções práticas, baseadas nos fatos, para problemas específicos de marketing e propaganda, ou seja, a análise, síntese e interpretação dos dados de pesquisa (Sant'Anna, 1998). Estas informações,

oriundas dos dados de pesquisa, junto com as informações específicas repassadas pela mídia, irão municiar o departamento de criação no que é sua função específica, o processo de criação.

2.3.4) O Departamento de Criação

A criação é a principal atividade da agência de propaganda, o processo de elaboração de campanhas, soluções e projetos de comunicação, que consiste na transformação das informações técnicas e de pesquisa referentes ao produto ou serviço numa linguagem abstrata e persuasiva, usando o apelo da emoção e da metáfora. A informação bruta dará lugar à sedução e ao convencimento. “Propaganda é comunicação. É verbo e imagem, dialética e poesia, um encontro de técnicas e artes incrivelmente estranhas uma às outras, estatística e cinema, psicologia e pintura”. (Leduc, 1987, p. 23).

Tal encontro possui seus valores específicos, sua cultura, seu código informal de conduta e seu *know-how*. Estudar um pouco destes valores ajuda na compreensão do comportamento em relação a alguns temas específicos, sendo de crucial importância para entender alguns aspectos da relação agência-cliente.

Dentro do departamento de criação, apesar de haver somente três níveis hierárquicos, há vários patamares informais, ditados pela experiência e reputação, o que gera uma enorme discrepância de salários. O funcionário A da fig. 9 não têm nenhum poder formal sobre o funcionário H, apesar da diferença que poderia ser sugerida por uma maior remuneração (Valente *et al*, 2001).

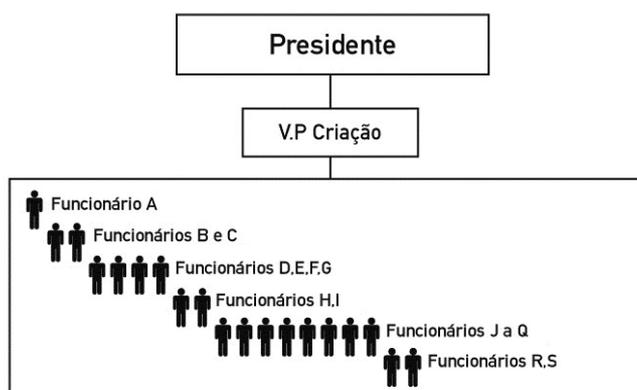


Figura 9: Organograma organizacional do departamento de criação (Agência X)

Esta estrutura se assemelha muito às castas indianas, onde há pouca mobilidade vertical. Não é comum um funcionário escalar postos hierárquicos. O cargo de Presidente é normalmente vitalício, sendo ele o acionista majoritário.

A política de promoções é um ponto bastante peculiar, que acaba gerando um alto índice de rotatividade no mercado. No caso do funcionário B deixar a empresa, sua vaga não será necessariamente preenchida pelo funcionário C. Quem a ocuparia poderia ser um profissional que estivesse em seu mesmo patamar a ser trazido de outra agência. A diferença hierárquica informal poderia ser comparada com as políticas salariais dos jogadores de futebol. Apesar do trabalho e da carga horária serem similares, o salário varia conforme reputação, prestígio e evidência.

O cargo intermediário, de vice-presidente (ou Diretor) de Criação, segue o mesmo princípio. São raras as promoções para este posto.

O grande mecanismo de aumento salarial são propostas externas de contratação, que são regidas pelos prêmios existentes no mercado (um dos termômetros da profissão) e pela divulgação e visibilidade do trabalho próprio. É fácil imaginar o alcance de um anúncio publicado na Revista Veja ou no intervalo do Jornal Nacional. Quando algum trabalho é reconhecido como inovador, o profissional responsável pela criação do mesmo atrai muita atenção para si., aparecendo para o mercado e gerando interesse das agências que possuam vagas. É feita uma sondagem informal, prática bastante aceitável, e oferecida uma proposta salarial. Em caso de interesse do funcionário em permanecer na empresa, ele pode notificar seu superior sobre o interesse

de uma outra agência, e podendo então ter esta proposta coberta ou mesmo negada (Valente, 2001).

2.3.4.1) Criatividade e crescimento profissional

O trabalho de criação é predominantemente qualitativo. Um profissional é avaliado pela qualidade de seu trabalho (pela sua criatividade), mais do que pela velocidade da execução das tarefas, pois os resultados são muitas vezes intangíveis. Uma forma utilizada de comparação e avaliação são os festivais e premiações (dentre eles o Festival de Cannes, mais conhecido). Os prêmios são simbólicos e sem valor financeiro - troféus, medalhas e diplomas - mas os profissionais encontram nos festivais oportunidades de auto-promoção. Depois dos festivais, o mercado se movimenta, propostas são alavancadas e sempre há transferências entre as agências. O profissional é valorizado, e pode receber propostas externas, como abordado anteriormente.

Por conta destes valores, é possível começar a entender porque a aprovação junto aos clientes de bons trabalhos se mostre imprescindível para os criadores. Para crescer profissionalmente, o profissional do setor de criação tem de desenvolver uma boa relação com os clientes e anunciantes, a fim de conseguir executar e aprovar trabalhos ousados e inovadores, que sejam veiculados em mídias de destaque, como revistas de circulação nacional, e emissoras de grande audiência, garantindo exposição e visibilidade .

O que estes profissionais chamam de ousado e inovador é o trabalho que se encaixa em alguns aspectos determinados. Segundo Aldrighi (1985), “um bom anúncio deve preencher uma função específica, a persuasão do consumidor”. Complementando o conceito, na visão de Sant’Anna (1998), um anúncio assim classificado deve ter força de

persuasão e *recall*, ser reconhecido pelo público e admirado pelos profissionais do meio, o que se dá basicamente ao preencher os seguintes requisitos:

- Ser original, destacando-se no apelo e forma;
- Ser oportuno, atingindo o leitor no momento adequado e de forma conveniente;
- Ser persuasivo, passando credibilidade;
- Ser persistente, tendo a capacidade de passar uma mensagem sem incomodar;
- Ter motivação, fazer que seus apelos atendam às necessidades e desejos.

O conflito entre a agência e o cliente muitas vezes se dá quando não há um acordo entre as partes sobre o que o tem qualidade e a agência recomenda, baseado no seu *know-how* e experiência, e o que o cliente espera. Identificar as razões deste *gap* é uma das funções deste estudo.

2.4) Pensamento Criativo

“Is creativity some obscure, esoteric art form? Not in your life. It’s the most practical thing a businessman can employ (Bernbach in Dualibi; Simonsen, 1990).

A palavra criatividade tem sido razoavelmente confundida com a técnica de criação de anúncios publicitários. É bem mais que somente isso. Segundo Duailibi e

Simonsen (1990), a criatividade é simplesmente uma técnica de resolver problemas, que pode ser aplicada a todas as atividades humanas, não apenas à atividade da propaganda.

Segundo Lima (2003), criatividade é a ferramenta que forjou o mundo, presente em tudo que é humano. É com a criatividade que se lança novos produtos e se inventa demanda para serviços que há poucos anos eram inimagináveis. O profissional de marketing tem a missão de não apenas levar adiante projetos já estabelecidos, mas também de usar a imaginação criativa a fim de detectar possíveis mudanças que terão papel decisivo sobre a vida de sua empresa e das outras pessoas à sua volta (Duailibi; Simonsen 1990).

Segundo Kao (1997), criatividade é a arte de lançar novas idéias ou pontos de vista, é a disciplina da inovação, do espírito empreendedor. Hoje disciplina obrigatória no currículo da universidade americana de Harvard, a criatividade e a busca de idéias é tema cada vez mais discutido em todas as áreas administração moderna. Entrou no vocabulário dos altos executivos, como Jack Welch, que define seu trabalho basicamente como “ouvir, buscar, pensar e transmitir idéias, expor as pessoas às boas idéias e aos bons modelos (Welch *in* Kao, 1997).

Em propaganda, mais do que em qualquer área, a criatividade é pré-requisito mais que necessário para toda e qualquer comunicação dinâmica e eficiente. A propaganda criativa, através da exibição de boas idéias, é uma forma de agregar ao produto uma imagem diferenciada, podendo ser inteligente, bem humorada, sedutora, ou outra roupagem que seja pertinente ao anunciante.

Quando uma peça publicitária usa a inteligência (ou outro valor) em sua comunicação, seu espectador (e público-alvo) enxerga esta peça como um espelho,

tendo a percepção de que o anunciante o considera e trata como pessoa inteligente, sentindo-se também inteligente e, acima de tudo, prestigiado pela marca. Quando vêem uma boa idéia, as pessoas autoconfiantes a adoram (Welch *in* Kao, 1997).

2.4.1) Criação como um mecanismo de persuasão

*“A bacalhoa põe dez mil ovos,
enquanto a galinha põe só um.
Mas veja, a galinha cacareja,
a bacalhoa não faz ruído algum.
Por isso esquecemos
o esforço da peixinha
e louvamos a galinha
Por seu preguiçoso afã.
Conto isso pra mostrar
que fazer propaganda
não é nunca coisa vã”.*
(anônimo)

No cotidiano das grande metrópoles, fala-se muito em poluição visual, a quantidade exagerada de informações a que se está exposto no dia-a-dia. *Outdoors*, placas, painéis com luzes, neons, cada meio tenta chamar mais atenção e gritar ainda mais alto para passar sua mensagem. *Sorria, você está na Barra; Unibanco, o banco único; cobrança automática de pedágio na cabine da direita; Gol, o Carro do Ano; Linha Amarela: acesso proibido a caminhões e veículos de carga.*

Grande parte destas mensagens é de conteúdo comercial. O mundo atual têm observado um crescente aumento no número de produtos, marcas e anunciantes, e as empresas têm disputado, como já citado, uma feroz concorrência pelo consumidor. Esta

overdose de informação torna as pessoas menos receptivas e atentas aos diversos apelos comerciais, aguçando o fenômeno de seleção e reduzindo o poder de retenção (Townsend, 1988; Kotler, 2000). Quando uma criança nascida hoje no Reino Unido completar 18 anos, ela terá se exposto a aproximadamente 140 mil comerciais de televisão. Num levantamento feito em 1992, na Europa, contabilizou-se que num período de um ano eram exibidos cerca de 3 milhões de comerciais (Trout&Rivkin, 1996).

Os investimentos em P&D, que ocupam cada vez mais uma gorda fatia nas despesas das grandes empresas, têm conduzido os produtos e serviços em todas as categorias a uma paridade virtual. Não se encontram mais produtos entrincheirados em nichos de difícil entrada, que sejam insubstituíveis ou inimitáveis. O futuro vai pertencer aos que conseguirem se diferenciar trabalhando sua comunicação e propaganda verdadeiramente como uma arte (Bernbach *in* Scott, 2001).

O ser humano não é bom processador de alto volume de informação, sua memória é extremamente limitada (Peter&Waterman, 1982). A explosão das formas da mídia e o conseqüente aumento no volume de comunicação afetaram de forma dramática o modo como as pessoas assimilam ou ignoram as informações (Trout&Rivkin, 1996). Essa baixa capacidade de reter conhecimento mostra que, cada vez mais, é desejável conseguir obter acesso a informações com maior densidade de significado, sem perda de foco na mensagem principal

São gastas pequenas fortunas em campanhas e estratégias de comunicação. As empresas e anunciantes procuram, de um modo cada vez maior, encontrar formas mais inteligentes, agradáveis e leves de transmitir sua mensagem. Neste ponto, o conceito de criatividade, abordado no item anterior, mostra seu grande valor para a propaganda,

podendo ser considerada o principal instrumento na busca de meios para conseguir a atenção do público, sendo uma forma de atrair o interesse e facilitar a persuasão.

A propaganda não é uma ciência exata. O trabalho de criação publicitária consiste na busca de uma idéia que sirva de tema ou diretriz (*definir a mensagem*); em seguida, apresentar este tema (*como passar esta mensagem*) e determinar que formas, mídias e veículos serão usadas para fazer com que a mensagem consiga atingir seu grupo-alvo de consumidores (Sant'Anna, 1998, p. 149).

2.4.2) Mapeamento do processo de criação

Por muito tempo, o ato da criação foi percebido como um evento misterioso. Platão (*apud* Rothenberg&Hausman, 1976) sugeria que o artista (criador) é inspirado pelas musas durante um estágio de catarse. Esta visão do artista como um tipo de profeta da criatividade, apesar de reconhecida e de certa maneira respeitada (Sapp, 1995), deu lugar a uma percepção mais científica, onde o *insight* é o resultado de um trabalho árduo de testes, pesquisas e estudos.

Guernica não foi pintada de uma vez só, tendo Picasso desenvolvido várias soluções até chegar ao resultado que hoje é reconhecido como uma das maiores obras de arte do século XX (Sapp, 1995).

Dada a complexidade da tarefa do pensamento criativo, existem inúmeros modelos e diagramas que tentam explicar o processo, de acordo com a visão de cada teórico. Um dos primeiros a estudar o processo de criação para a solução de problemas foi Osborn (1953). Ele identificou a busca de soluções em três etapas:

- **Busca dos fatos:** definição do problema;
- **Busca das idéias:** produção das idéias;
- **Busca das soluções:** avaliação e adoção da solução.

Este processo foi aperfeiçoado por diversos estudiosos (Noller, Parnes&Biondi, 1976; Parnes, Noller&Biondi, 1977, Parnes, 1982, 1985, 1988, 1992; Guilford, 1967), sugerindo que o processo de criação, apesar de conter obviamente *inputs* que não podem ser tão facilmente controlados ou tangibilizados, segue um mecanismo lógico que deixa claro que é um processo de algum modo controlável. Em seguida, serão analisados, com maior detalhamento, o processo de criação segundo a visão de dois autores em especial, por serem mais específicos sobre o tema.

2.4.2.1) O processo de criação (Sant'ana)

Aperfeiçoando o *framework*, Sant'Anna (1998) define a criatividade como um processo ordenado que tem lugar dentro da mente, seguindo uma metodologia. Apesar de bastante simplificado, o modelo do autor retrata suas principais fases:

- **Conhecimento:** deve existir total familiaridade com os fatos e com a situação. Tal conhecimento é oriundo de pesquisas e informações coletadas pelos profissionais envolvidos na criação ou por terceiros.
- **Definição:** é necessário determinar os objetivos a serem alcançados. Devem ser definidas as metas buscadas pela comunicação.
- **Criatividade:** é o subconsciente trabalhando. O processo criativo procura, com base em alguns métodos existentes de combinação de idéias, associar as

informações dos itens 1 e 2 de maneira a produzir novas idéias. Esta associação de idéias é composto basicamente de imaginação e memória. São exemplos de métodos de associação de idéias:

- **Contigüidade:** explora-se a proximidade entre duas imagens existentes: um navio lembra mar; uma pena lembra um pássaro.
- **Semelhança:** explora-se a existência de duas imagens que se superpõe: um gato lembra um tigre.
- **Sucessão:** explora-se o fato de uma idéia ser sucessiva à outra: trovão e tempestade, veneno e morte.
- **Contraste:** explora-se um contraste como elemento de associação: arroz lembra feijão; preto lembra branco.
- **Brainstorm:** com base nas associações elaboradas, gerar uma série de idéias e temas que possam ajudar no processo de comunicação, transmissão da mensagem e identificação de uma linguagem metafórica comum.
- **Seleção:** identificação, entre as idéias geradas, das que melhor sirvam para os objetivos anteriormente definidos.
- **Interpretação:** adaptação da idéia para o contexto do produto/serviço que se queira anunciar.
- **Comprovação:** teste da eficácia e pertinência da idéia.

2.4.2.2) O processo de criação (Fabun)

Fabun (1968) também mapeou o processo criativo, chegando num fluxograma de estágios que apresenta etapas e resultados de certa forma semelhantes aos de

Sant'Anna, o que ratifica a idéia de que o pensamento criativo não pode ser considerado de todo inatingível, incomensurável e abstrato.

- 1) **Desejo**: intenção de criar algo original;
- 2) **Preparação**: processo de acumulação de dados sobre o problema;
- 3) **Manipulação**: tentativa de síntese, junção de conceitos nunca antes relacionados.
- 4) **Incubação**: é o componente inconsciente do processo criador.
- 5) **Antecipação**: sensação da proximidade da resposta, causada por um sentimento de premonição que ocorre após a etapa de incubação.
- 6) **Iluminação**: a solução esperada, chamada tecnicamente de insight.
- 7) **Verificação**: checagem da viabilidade da solução.

É de fato inusitado pensar na criação como um processo tão metódico e seqüenciado. Como empresa que fornece soluções, é mais fácil visualizar a agência de publicidade sob o modelo clássico de empresa onde funciona o processo *input*, transformação e *output*.

Entra informação:

Produto: leite; Público: Classe A+ ate D; Canais de distribuição: supermercados, padarias, mercearias; Segmento: mães que se preocupam com a alimentação dos filho;

Sai uma estratégia de comunicação definida, que é explorada através de uma campanha publicitária:

Leite Parmalat. Campanha Mamíferos. Imagens de crianças vestidas de mamíferos: leões, macacos, golfinhos, entre outros. Slogan: Leite Parmalat. Porque nós somos mamíferos.

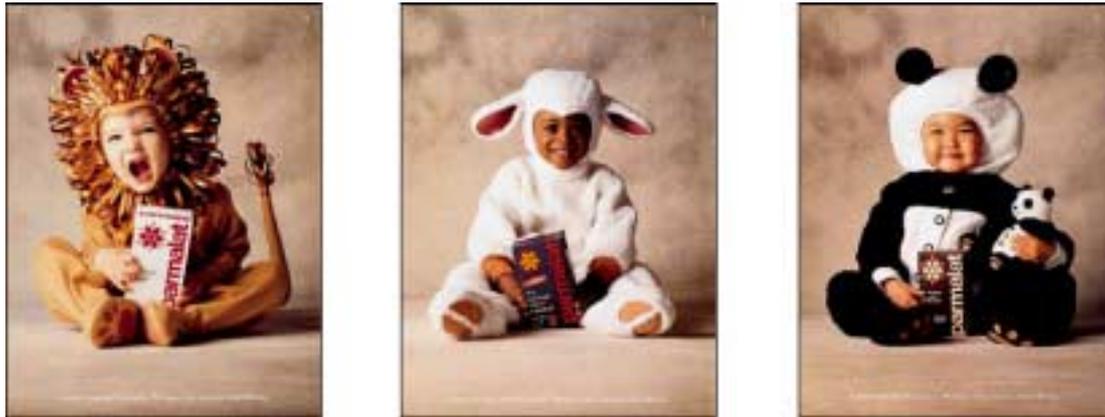


Figura 9: Campanha para Laticínios Parmalat

O processo descrito tanto por Sant'Anna (1998), quanto por Fabun (1968) retrata não só o *Input* e o *Output*, mas todo este mecanismo de transformação.

É importante lembrar que os estágios acima, seguidos e utilizados em um processo de criação, não são válidos tão somente para a propaganda. “Criar é tornar interessante um assunto que às vezes não o é” (Magy in Ribeiro, 1995, p. 112). Este processo criativo pode acontecer tanto no trabalho do cozinheiro, ao imaginar um novo tipo de prato, ao misturar novos ingredientes; do arquiteto, ao desenhar um novo conceito de módulos habitacionais urbanos; do artista, capturando a realidade através do filtro de sua arte; tanto quanto do publicitário, na criação de soluções de comunicação sob a forma de comerciais, anúncios e outras peças.

2.4.3) “Por quê um anúncio criativo vende mais”?

“Aparentemente, nada é mais simples do que falar de um produto. Não é suficiente observá-lo e depois apresentar de um modo lógico e ordenado todas as informações que lhe dizem respeito? Não é a maneira mais completa e objetiva de informar e persuadir àqueles a quem nos dirigimos?”

A realidade é bem diferente. Para nos convenceremos disto, basta tentar transmitir uma mensagem. Descobre-se então, e bem depressa, que o sucesso da comunicação publicitária depende não somente do produto em si, mas também da reação despertada em quem se quer atingir”.

Os questionamentos de Leduc (1987) acima citados, que há mais de 10 anos se mostravam pertinentes, encontram ainda mais respaldo hoje, começo do século XXI, quando a publicidade muito se desenvolveu, incorporando avanços e tecnologias das inúmeras áreas que estudam o comportamento do homem (psicologia, sociologia, filosofia, antropologia), bem como da informática e da administração.

Através de *softwares* e bancos de dados, é hoje possível vasculhar uma série de padrões de consumo e informações pessoais, de modo a fazer com que a propaganda seja cada vez mais focada no seu público-alvo, localizando seu perfil, seus anseios e desejos, de modo a efetuar a comunicação de maneira efetiva.

Apenas transmitir uma mensagem não é evidência que o receptor irá compreendê-la, aceitá-la ou até mesmo recebê-la. É da mesma ingenuidade do cavalheiro que tenta cortejar a dama enaltecendo de maneira direta as próprias qualidades: beleza, inteligência, charme, boa educação. Soa pretensioso e falso, desprovido de qualquer tipo de sedução.

Ainda segundo o autor, todo ato de compra se trata da busca de uma satisfação. É então necessário situar o produto de modo que mostre a satisfação e o benefício oferecido por ele. E tal política não consiste de uma exaustiva e objetiva descrição do produto, mas da evidenciação daquilo que, de fato, virá a sensibilizar o consumidor.

Levy (1996) contribui ao lembrar que o profissional de marketing realmente inovador não se guia somente pelas regras fáceis e convenções que indicam como conduzir o processo de comunicação, o que invariavelmente leva a resultados medíocres ou sem personalidade. Seguindo à risca esta cartilha, é pouco provável que se despertem reflexos direcionadores, bem como a curiosidade do público-alvo.

Muitas vezes esta prisão às convenções está diretamente relacionada à percepção errada de risco por parte das empresa anunciantes. West (1993) observou que, em anos onde se nota recessão na economia, os padrões de inovação e criatividade na propaganda são mais baixos, quando os anunciantes optam por apelos mais vendidos e diretos na sua comunicação.

2.5) Publicidade: arte e ciência

Para Platão, arte era toda a habilidade colocada na execução de qualquer ação, de forma consciente, controlada e racional. Já para Aristóteles, arte era o conjunto de meios e procedimentos através dos quais é possível a obtenção de finalidades práticas ou a produção de objetos (Ribeiro, 2002). Seguindo a lógica dos autores, parece que de algum modo, os dois conceitos podem ser alinhavados na disciplina da propaganda.

Efetuada um estudo antropológico da publicidade e dos publicitários, Rocha (1995), reconhece um discurso “nativo” no profissional de publicidade, que aproximaria o conhecimento, em uma agência, ao misto das noções de *ciência e arte*. Tomando-se como ponto de partida dados e informações reais e numéricas, absolutas, através de ferramentas de caráter científico, como pesquisa e planejamento (estatística, psicologia, entre outras); e de artes aplicadas, como o cinema, a fotografia e até a pintura, chega-se ao produto final, ou seja, a publicidade em seu formato definitivo, exatamente da forma que é exibida ao espectador: comerciais de TV, anúncios de jornal e revista, cartazes em pontos-de-venda.

Há registro de inúmeros trabalhos publicitários que efetivamente usaram obras de artistas como Andy Warhol, Keith Haring, Norman Rockwell, Romero Britto, ou de fotógrafos como Sebastião Salgado e Cartier-Bresson, entre outros.

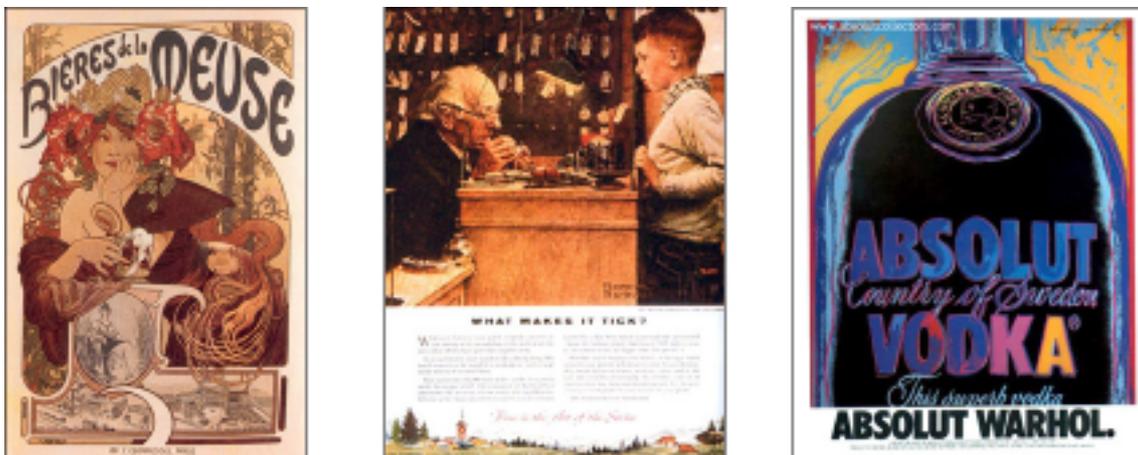


Figura 10: Anúncio para cerveja, Associação dos Produtores de Meuse (França) com ilustração de Alphonse Maria Mucha (1899); Indústria Suíça de Relógios, pintura de Norman Rockwell (1953); Vodka Absolut, pintura de Andy Warhol (1982).

Para West (1996), a criatividade da agência de publicidade têm alguns pontos em comum com a criatividade artística, diferindo somente por possuir uma encadeamento lógico de criação mais rígido. De acordo com o autor, o publicitário é então o profissional que vai unir o *conhecimento científico* e a *capacidade artística* para expressar as conclusões das *pesquisas e estudos*.

2.5.1) O conflito entre o pensamento criativo e o método científico

“Existe algo ainda mais importante que a lógica: a imaginação. Se a idéia é boa, a lógica deve ser jogada pela janela”. (Alfred Hitchcock in Duailibi, 2000)

De modo a analisar alguns conceitos e definições, e pesquisar este conflito entre ciência e arte, se mostra essencial um aprofundamento no tema, passando pela ótica de Descartes e o método científico.

O método científico foi baseado num modelo de funcionamento do mundo desenvolvido no século XVII por Descartes, Newton e outros (Steel, 2001). O enfoque destes autores, uma evolução do mecanicismo, era baseado na teoria de que qualquer objeto de estudo poderia ser igualmente desmembrado em partes, e remontado, do que se conclui que o funcionamento de um todo pode ser entendido pelo funcionamento de cada peça em separado. Tal teoria deu nome ao modelo-máquina de Wheatley (1992), caracterizado pelo materialismo e reducionismo, um foco nos objetos em detrimento dos relacionamentos.

Neste tipo de ciência, tudo tem seu lugar, tudo obedece a uma lei. Quando se conhece estas leis, tudo fica também facilmente previsível. É objetivo, simples e organizado, basta saber em que peça mexer e se torna possível comandar todo o processo, havendo uma ilusão de controle.

Todo esse conhecimento é derivado das regras de Descartes, inspiradas na geometria e extremamente simples, devendo, porém ser efetivamente seguidas à risca (Marcondes, 1997, p. 162). São máximas como “jamais aceitar uma coisa como verdadeira se não conseguir prová-la evidentemente como tal”, ou “sempre conduzir de maneira linear e gradual os pensamentos, partindo dos mais simples, de forma a finalmente atingir o conhecimento dos mais complexos”, e caracterizam e ilustram o que hoje é conhecido como pensamento cartesiano.

Os modelos newtonianos, bem como o pensamento mecanicista, são exemplos de formas de raciocínio que não se aplicam integralmente na propaganda. Além das informações científicas, como exemplificado no item anterior, parte do pensamento na propaganda passa também por um filtro pessoal, característica da parte *arte*, que pode ser chamado de intuição ou *feeling*.

Watson (1968), comentando a descoberta da estrutura do DNA, em 1962, afirmou que dificilmente a ciência procede da forma reta, direta e lógica de quem a observa externamente, ela caracteriza-se por uma interferência bastante humana, em que a personalidade e a cultura desempenham os principais papéis. “Os maiores cientistas são artistas; fantasia e intuição são mais importantes para absorver e gerar conhecimento que qualquer outro talento (Einstein *apud* Steel, 2001). Einstein e Watson, entre outros notáveis da história da ciência e da própria humanidade, deixaram claro que existe um

observado coeficiente intangível que faz parte do processo de criação e que deve ser trabalhado de maneira particular.

Quando estudava as funções matemáticas, Poincaré (*Apud* May, 1982) relatou o processo de *insights* que o levou a quebrar diversos paradigmas da época :

“Durante 15 dias trabalhei procurando provar que não poderia haver outras funções [matemáticas] além das chamadas fuchsianas. Sentava-me à mesa de trabalho todos os dias e durante uma hora ou duas tentava inúmeras combinações sem resultado.

Certa noite, contrariando meus hábitos, tomei café forte e não consegui dormir. Fui assaltado então por uma verdadeira avalanche de idéias; podia senti-las, colidindo umas com as outras, até se juntarem, formando uma combinação estável.

Quando a manhã chegou, eu tinha estabelecido a existência de uma nova classe de funções fuchsianas originárias da série hipergeométrica. Tudo o que tive de fazer foi transpor para o papel os resultados, o que me tomou apenas algumas horas”.

Mário Schemberg, físico de renome internacional que trabalhou com Enrico Fermi e com o próprio Einstein, muitas vezes solicitava a um deles que tentasse descrever o processo pelo qual eles haviam chegado à solução dos seus problemas científicos. Fermi e Einstein invariavelmente respondiam que a solução “*surgia de forma espontânea*” após um período de tempo dedicado à pesquisa e ao estudo, nunca como corolário de um processo racional indutivo ou dedutivo (Steel, 2001).

Criatividade é um termo interdisciplinar. O exercício da imaginação, da inspiração do gênio, do *insight*, se dá em áreas tradicionais do pensamento científico

tanto quanto no ambiente das agências de propaganda. Faz parte do *modus operandi* da profissão. De Masi (2002) afirma que genialidade em determinada área, criatividade, é justamente a síntese da fantasia e da realização.

2.5.2) O conflito entre a criação publicitária e a ótica cartesiana

Bebericando um drink num happy hour, dois empresários trocam idéias e confissões:

- Poxa, não bastasse a Margô, que não me entende, agora é minha agência que também deu pra não me entender mais – diz o primeiro.

- Você anda brigando com ela? Quer dizer, com a agência também?

- Não exatamente - responde o outro – olha, às vezes eu tenho a impressão de que sou casado com as duas. De uns tempos pra cá acho que o espírito da Margô encarnou neles.

O problema, assim romanceado por Ribeiro (1994, p. 37), retrata uma situação que é, segundo o autor, bastante observada nas relações entre as agências de publicidade e as empresas. Ele traz à tona a discussão, quando questiona:

“A agência é competente, o cliente é sensível, o resultado do trabalho é bom, e todos desejam soluções de alta eficiência. Só que o maldito consenso sobre a melhor forma de resolver o problema não sai de jeito nenhum. Por quê?”

Ribeiro (1995) cita ainda como uma das causas desta dificuldade de comunicação a falta de definição precisa sobre qual problema a propaganda se propõe a resolver. O autor relata que é constante, entre profissionais de agência, a queixa de que

existe uma falta de sensibilidade por parte das empresas quanto às formas de se fazer propaganda, uma vez que os analistas e diretores de marketing, numa preocupação imediata com resultados, não conseguem dar espaço ao envolvimento emocional, à sutileza, à forma indireta e de apelo emotivo, que se toma para passar a mensagem.

Como colocam Valentine e Gordon (2000), as empresas, nas últimas décadas, tiveram uma tamanha preocupação com a eficiência de custos e de processos, o que as levou a gastar muita energia olhando para seu interior, conseqüentemente perdendo a sensibilidade de olhar para fora de seus ambientes. Desta forma, esta constatação pode ter agravado o conflito entre ciência e arte, como descrito por Ogilvy (1976, p. 7):

“O processo criativo requer mais do que a razão. A maioria dos homens de negócio é incapaz de pensamento original, por serem incapazes de escapar à tirania da razão. A imaginação deles está bloqueada”.

Quando Ogilvy fala em razão, refere-se às verdades absolutas sobre dado produto ou serviço, as informações brutas, apresentadas de maneira técnica. O trabalho publicitário sendo o ato de encontrar maneiras sutis, despretensiosas de vender a idéia, o que necessariamente passa pelo processo de criação anteriormente descrito.

O publicitário na sua parte *ciência*, coleta os dados, processa as informações e avalia os resultados numa metodologia completamente científica, antes de entrar na parte *arte* de seu trabalho, que é a utilização do embasamento formal (*briefing*, informações sobre público, verba, *recall*, perfil de segmento) como ponto de partida para seu processo de criação. É impossível, entretanto, que se exija da segunda parte de seu trabalho, justamente a parte de livre imaginação, um comprometimento

burocrático com o saber científico. Com o “jamais aceitar uma coisa como verdadeira se não conseguir prová-la evidentemente como tal” de Descartes. Neste momento, o raciocínio artístico começa a trabalhar de maneira informal, guiado pela sensibilidade individual, *expertise* imprescindível a um profissional de criação. Esta ausência de embasamento científico se mostra origem de constante conflito com os clientes. Por não haver certo ou errado, ou uma verdade universal inquestionável, os resultados neste momento ainda não podem ser medidos ou testados, sendo constantemente questionados pelos anunciantes.

Encarar a propaganda como um processo isolado, e não como parte de um todo que é a comunicação de uma marca, é algo que torna difícil entender a abrangência e o alcance de suas possibilidades (Schultz, 1996).

O tipo de trabalho desenvolvido pela agência não deixa de ser uma forma de transgressão: tirar a mensagem do plano real e direto e jogar num plano abstrato, emocional e sensorial. O produto final de seu trabalho é abstrato e difícil de mensurar antes de implantado. Tal realidade gera uma instabilidade constante, que sempre fará parte do negócio propaganda, gerando outros conflitos e afetando outros aspectos, como veremos mais à frente.

Não parece fácil, entretanto, esta união entre os conceitos de ciência e arte pela propaganda, uma vez que, sob uma análise mais profunda, esta também lida com questões da ordem conceitual e filosófica muito antigas, discutidas e questionadas desde antes da idade média. O pensamento mecanicista (Marcondes, 1997, p. 152) vê a natureza como um mecanismo, constituído de elementos que, como as engrenagens de um relógio, a fazem funcionar impulsionada por uma força externa. A função da

ciência é descrever, assim desta maneira fria e simplista, a natureza desses elementos e as leis e princípios que explicam seu funcionamento. Tal concepção, característica da revolução científica que se ensaiava, criava a idéia de uma ciência ativa, indo contra a idéia existente de ciência antiga e contemplativa, onde estavam inseridas as artes. O conflito entre os dois modelos de ciência, o moderno e ativo, *versus* o antigo e contemplativo, levantava dúvidas sobre a possibilidade do homem de fato conhecer de forma certa e definitiva o real, como então analisado com a obra de Descartes. A propaganda, que busca a emoção, o surreal, poderia ser assim tão previsível, de verdades e processos tão definitivos?

2.5.3) A mesma criatividade segundo pontos-de-vista diferentes

It's the classic dilemma: "give me something REALLY creative", the client says. "But not THAT creative" (Ogilvy, 1985).

Uma das grande chaves para se entender os conflitos entre as agências e seus clientes está no complicado processo de apresentação e aprovação das campanhas publicitárias, desgastante para ambos os lados. As empresas sempre buscam criatividade na sua comunicação (Kao, 1997; Duailibi&Simonsen 1990; Scott, 2001; Poe, 2000). Em pesquisa realizada pelo Jornal Meio e Mensagem junto a 16 mega-anunciantes brasileiros (entre eles Coca-Cola, Itaú e Nestlé), quando perguntados quais os pontos decisivos para uma boa relação entre anunciante e agência, 11 responderam que criatividade e originalidade eram elementos essenciais (Prado, 2001).

Mas não é muito incomum ouvir críticas quanto à pertinência do trabalho criativo. As agências são muitas vezes desatentas a outro fator crucial: a busca de

resultados. Segundo reporta Prado (2001), um grande problema detectado é que algumas agências estão mais preocupadas com auto-exposição, em “olhar o próprio umbigo, deixando de viver o dia-a-dia do anunciante”. Segundo a autora, se a agência se inserisse de maneira mais adequada e conhecesse mais da cultura do cliente, grande parte dos problemas encontrados poderiam ser resolvidos.

Esta aparente diferença, sugerida por diferentes ramos de atuação e diferentes formas de pensar, trata-se de um grande engano, como já foi abordado na introdução. A discordância de pontos de vista cria freqüentemente um clima de incompreensão entre a agência e as empresas anunciantes. A criação publicitária não deve ser julgada de maneira cartesiana, a partir da análise dedutiva; o anunciante que impõe sua opinião a partir de tal análise comete grave erro, aplicando à mensagem um raciocínio extremamente racional que não será reproduzido do mesmo modo pelo público (Leduc, 1987).

2.6) A necessidade da aproximação

“Os clientes não precisam se tornar melhores amigos dos profissionais de criação, mas já é tempo de abandonar o estereótipo de que os criativos são delinquentes juvenis que precisam estar trancados a sete chaves e escondidos da vista dos clientes.

Tanto cliente quanto agência deveriam estar trabalhando juntos para assegurar à marca uma personalidade através de sua publicidade. E isto só pode ser realizado com a existência de uma boa relação entre os clientes e criativos (Bainbridge, 2001)”.

Não é difícil encontrar registros que mostram como o profissional do setor de criação, por conta desta mistura de ciência e arte de que consiste seu trabalho, são observados com certa estranheza sob o ponto de vista externo. Como relatado por Ribeiro, muitos publicitários ainda carregam o estigma de “uma tribo de levianos que vivem de fazer gracinhas e ganhar prêmios com seu dinheiro (*dos clientes*)” (1994, p. 13).

Gray (2001, p. 26) identificou a visão fortemente estereotipada que alguns empresários têm dos profissionais de criação, “tipos temperamentais e causadores de confusão, temidos pelos profissionais de atendimento por sua maneira casual de se vestir e pelas coisas que podem vir a falar em presença dos clientes”.

Há algum tempo, quando não havia ainda no Brasil um ensino regularizado de publicidade nas universidades e escolas, os profissionais do setor de criação vinham do jornalismo, teatro, arquitetura e das artes gráficas. Não é difícil de imaginar que dentro do ambiente de uma agência, constantemente contrastavam com os profissionais do setor de atendimento, que por atuarem na linha de frente, diretamente em contato com os clientes, se vestiam e apresentavam de maneira formal.

Tal fama foi se perdendo com a aproximação, cada vez mais definitiva, da propaganda e do *business*. Nos tempos atuais a publicidade é uma atividade essencial para qualquer indústria, e o bom criador, além de desempenhar bem suas funções essenciais de criação, também conhece políticas financeiras, estratégia e domina todos os elementos do composto mercadológico dos produtos que trabalha (Hutton, 1996).

As escolas de comunicação têm buscado redesenhar seus currículos da mesma forma veloz com que a publicidade se desenvolve. Os cursos de hoje são muito mais

voltados para o mercado profissional do que para a formação de teóricos da dialética, campo onde não precisariam ter o conhecimento dos fenômenos de uma sociedade de consumo.

Com a confiança aos poucos se consolidando, é possível começar a notar uma tímida aproximação entre os departamentos de marketing dos clientes e o setor de criação. A desconfiança que havia vem se dissipando, e o atendimento, que outrora era a *interface* única entre estes dois setores, uma forma de manter escondidos os criadores, tem tido uma atuação menor na apresentação do material aos anunciantes, na coleta de *briefing* e na relação de um modo geral, como relatado por Gray (2001). Segundo o autor, os clientes têm tentado se aproximar das equipes que cuidam de sua comunicação, uma vez que os profissionais de marketing têm buscado um maior domínio e acompanhamento do processo de criação, não querendo simplesmente passar o *briefing* e esperar a vinda de uma solução já pronta.

Apesar deste tipo de *modus operandi* tomar mais o tempo de ambas as partes envolvidas, os resultados têm se mostrado mais certos e, curiosamente, o tempo final gasto desde a passagem do *briefing* até a provação final, mais curto, pois elimina-se o tempo gasto em correções de planejamento ou eventuais alterações. Além disso, é uma forma de também garantir a integração e a unidade do trabalho publicitário com as outras ferramentas de comunicação, uma vez que há maior controle das etapas iniciais do processo.

A declaração de Dye (*in* Gray, 2001) reflete esta mudança na mentalidade dos clientes, ao dizer que “há 20 anos atrás, a criação publicitária era vista como uma estranha e obscura arte. Hoje, os criativos são mais conscientes do negócio da empresa, das condições que o cliente está atravessando e suas necessidades”.

2.7) A Comunicação Integrada de Marketing

O uso da criatividade na comunicação de massa, tema já bastante explorado nesta dissertação, é disciplina vastamente recomendada por inúmeras personalidades do mundo empresarial e executivos de sucesso, sendo porém, na prática, difícil de ser corretamente empregado e balanceado (Nejdet, 1996).

As agências de propaganda devem ter sensibilidade de detectar e entender as necessidades e a cultura de seus clientes; no momento que adquirem tal *know-how*, conseguem usar a criatividade para elaborar soluções mais efetivas e melhor aproveitadas pelas empresas anunciantes. Já os clientes devem exercitar também a confiança, contar com a agência como um parceiro, uma empresa que conta com pessoas talentosas e especialistas no processo de comunicação (Warrington, 1999). Fill (2001) reforça o tema ao afirmar que o sucesso da parceira parece vir em função de vários atributos, sendo um deles o compartilhamento de informações estratégicas, uma demonstração de confiança.

Administrar a relação entre a agência e o cliente demanda profissionalismo de ambos os lados, respeito e confiança mútua. O desafio para as agências de propaganda no futuro é entender as inúmeras tendências e tarefas envolvidas no negócio de seu cliente. Compreender seu papel é de essencial valor para que anunciantes e publicitários desenvolvam estratégias de comunicação apropriadas para manter uma boa parceria. As agências hoje devem estar preparadas para não oferecer somente criatividade promocional, mas também ser uma fonte de direcionamento estratégico (Warrington, 1999).

Um destes pontos cruciais está na preparação das agências de propaganda para a necessidade de trabalhar a comunicação em toda sua amplitude e meios, que não mais consiste tão somente de atividades de propaganda e promoção, mas numa enorme gama de recursos, conhecida como CIM (Comunicação Integrada de Marketing).

Segundo pesquisa do instituto InterScience (Anuário Meio&Mensagem, 2001), o aspecto da propaganda mais positivo, percebido junto aos clientes, no panorama da virada do milênio, é a ampliação do leque de serviços, reunindo comunicação e marketing com foco nos resultados. Numa hipotética concorrência entre agências semelhantes, 72% dos entrevistados consideraria como um diferencial efetivo a capacidade do fornecedor em desenvolver uma comunicação integrada.

Essa mudança na dinâmica da comunicação tem suas raízes no século XVIII, com a revolução industrial. Nesta época através da economia de escala, as empresas começaram a ter condições de produzir tudo em elevadas quantidades, de modo a conseguir atender toda uma demanda latente, a preços razoáveis. Por estes bens produzidos serem todos iguais, imperava a idéia que todos os compradores também seriam idênticos. Surgia a comunicação de massa, quando uma mensagem se adequava a todos. A propaganda era focada no produto, não no público-alvo (Schults, 1996).

Havia a idéia de que o processo de comunicação era linear, seguindo uma série de etapas de conhecimento e preferência pelo produto. E, sobretudo, acreditava-se que todos os consumidores seguiriam por essa mesma linha de comportamento, onde o processo começaria pela consciência da existência de um produto/serviço, levaria ao conhecimento sobre este, depois conduziria o consumidor a ter apreço pelo produto,

uma posterior preferência, e, numa fase final, uma convicção que levaria à compra (Lavidge e Steiner, 1961), como detalha a figura 11.

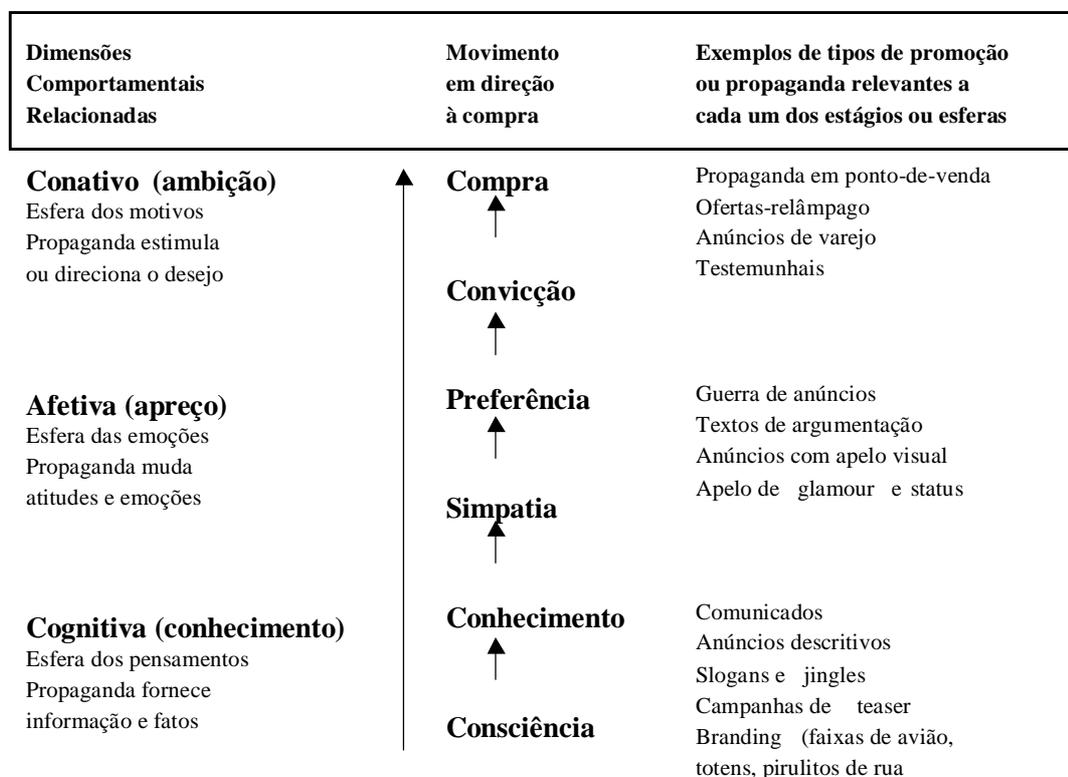


Figura 11: Modelo de Lavidge e Steiner (1961)

Com a chegada de novas tecnologias, nos anos 70, em especial o uso do código de barras aliado aos *scanners* nos *check-outs* de ponto de venda, as empresas começaram a ter condições de mapear as escolhas de cada consumidor, suas preferências, hábitos de compra, impulsos e frequências. A internet e o *e-commerce* possibilitaram um grau de acurácia na identificação de tendências individuais nunca antes imaginada (Bowersox, 2001).

A crescente fragmentação da audiência em nichos faz também com que seja cada vez mais difícil localizar seu público alvo e se comunicar com ele de maneira eficiente (Fill, 2001). A comunicação de massa dá lugar, pouco a pouco, a uma comunicação quase que individual, cliente a cliente. Novas ferramentas foram surgindo,

de modo a preencher esta necessidade de comunicação (com destaque ao de marketing direto), dando origem ao conceito de comunicação integrada de marketing.

2.7.1) O instrumental da Comunicação Integrada de Marketing

De acordo com Levy (1996), a comunicação é uma necessidade básica quando se considera o marketing como uma forma de diálogo entre vendedores e compradores. Popularmente, a comunicação em marketing é vista apenas como a propaganda, quando na verdade todas as ações tomadas pela empresa comunicam algo para seus públicos.

Segundo Rocha (1999), Comunicação Integrada de Marketing é a coordenação de vários elementos promocionais, juntamente a outras atividades de marketing, que implicam em comunicação entre a empresa e seus clientes. Para Fill (2001), é a harmonização de todas as mensagens promocionais dirigidas ao consumidor. Tal conceito visa alinhar as formas variadas de comunicação que uma empresa estabelece com o mercado, proteger a consistência da imagem da empresa, além de maximizar a eficiência e eficácia dos elementos promocionais utilizados.

Diversos autores apresentam diferentes versões sobre que instrumental formaria a CIM de uma empresa:

- **Boone&Kurtz (1998):** venda pessoal e venda não pessoal (propaganda, promoção de vendas, relações públicas).
- **McCarthy (1997):** venda pessoal e venda em massa (propaganda e promoção de vendas).

- **Kotler (1998):** propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto.
- **Nickels&Wood (1999):** propaganda, relações públicas, marketing direto, marketing em ponto-de-venda, websites, venda pessoal.

Apesar das diferenças de cada visão, pode-se notar um eixo, um núcleo básico entre elas, sendo a propaganda, responsável pela comunicação de massa, um elemento comum a todos os autores. Hutton (1996) traça um diagrama onde são interrelacionadas todas as forças que compõe a comunicação integrada de marketing.

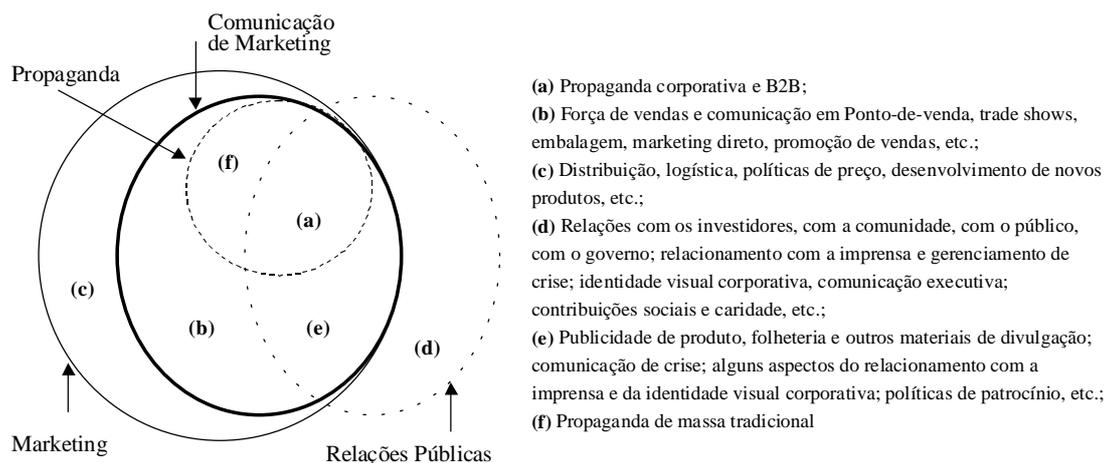


Figura 12: Diagrama de Hutton mostrando a interrelação entre marketing, propaganda, comunicação de marketing e relações públicas.

2.7.1.1) As ferramentas da CIM segundo Kotler

Segundo Kotler (1998), as ferramentas mais comuns para o composto de comunicação de Marketing (terminologia por ele usada para definir a CIM) são:

- **Propaganda:** anúncios em mídia impressa, rádio e televisão, outdoors e mídia exterior.

- **Promoção de vendas:** material de ponto-de-venda, brindes, amostras grátis, *sampling*, feiras e exposições, cuponagem, programas de entretenimento.
- **Relações públicas:** assessoria de imprensa, patrocínios, relatórios anuais, doações e caridade.
- **Venda pessoal:** apresentações, convenções de vendas, programas de incentivos, feiras.
- **Marketing direto:** venda por catálogo ou eletrônica (TV, Internet, telemarketing), mala direta, e-mail.

Parte destes serviços ou instrumentos é fornecida pelas agências de publicidade, em especial as políticas de propaganda e promoção de vendas. Relações públicas, venda pessoal e marketing direto são normalmente entregues a terceiros, empresas especializadas neste tipo de serviço e que foram se desenvolvendo em paralelo ao mercado publicitário.

2.7.1.2) As ferramentas da CIM segundo Schultz

Schultz (1995) cria um modelo ainda mais abrangente, que engloba não só os elementos comuns aos autores anteriormente citados, mas todo e qualquer aspecto que influencie na imagem de uma marca, como a aparência de seus empregados, as opiniões dos consumidores, a propaganda boca-a-boca, entre outras. Sob a análise de Zinkahn e Watson (1996), alguns pontos podem ser mais controlados que outros, mas uma comunicação integrada de marketing eficiente deve abranger todos estes pontos.

Uma lata vazia de Coca-Cola ou uma embalagem de Big Mac jogadas no chão de uma rua movimentada são elementos que prejudicam a imagem da marca, e, apesar de difícil, devem ser procuradas maneiras de minimizar este tipo de impacto sobre o ambiente urbano.

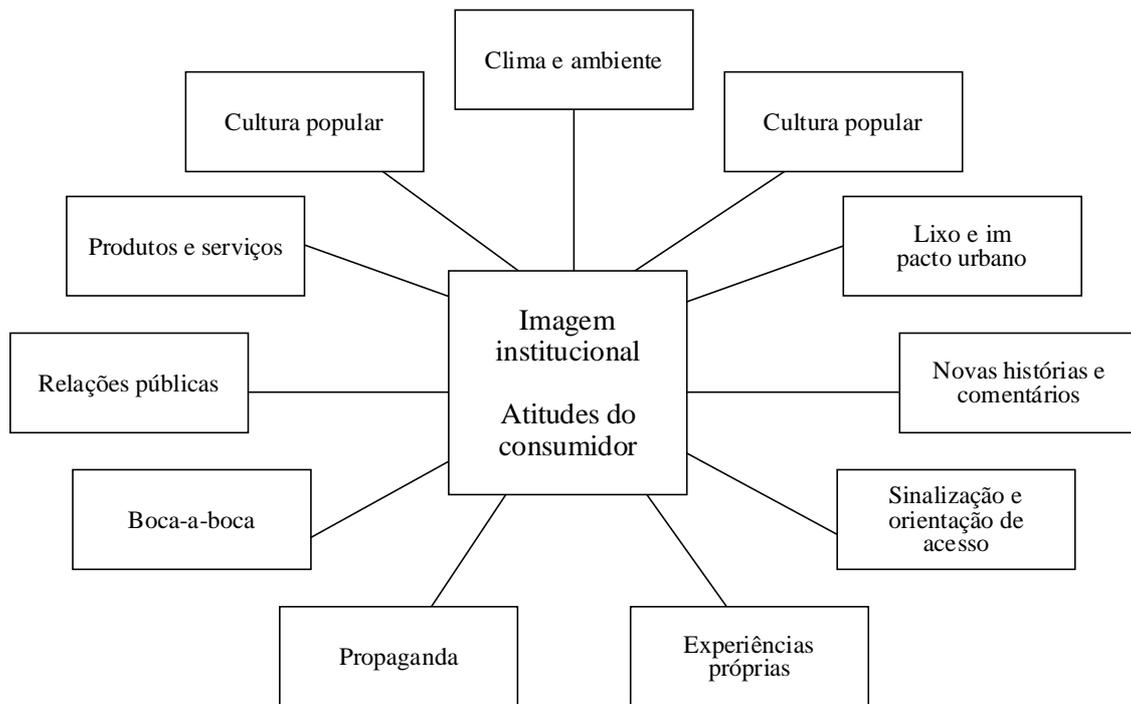


Figura 13 : Diagrama de Schultz mostrando a abrangência do CIM.

2.7.2) Implicações da CIM para as agências

Nas décadas de 70 e 80, depois que se criou a auto-regulamentação dos serviços publicitários, grande parte da remuneração das agências de propaganda era em forma de uma taxa de comissão que pesava sobre a veiculação de anúncios e comerciais. Vinte por cento da receita de publicidade, paga pelas empresas anunciantes aos veículos de mídia (emissoras de TV, revistas, jornais, entre outros), era repassada por estes veículos às agências como forma de pagamento pelos serviços prestados. Tal política de

remuneração era determinada por lei, e era interessante tanto a veículos quanto para agências. Quanto mais uma empresa anunciasse, maior seria o faturamento dos veículos, e, conseqüentemente, maior a comissão das agências.

Devido a esse fator, a maior parte da verba publicitária das últimas décadas era destinada aos veículos e mídias tradicionais, como Televisão, Jornais, Revistas, Rádio e Outdoors. Para as agências, não era interessante sugerir aos clientes formas alternativas de comunicação, como eventos, marketing direto ou material de ponto-de-venda, pois a remuneração era baixa, como nota Steel (2001). Por conseqüência, tais mídias não eram muito desenvolvidas, pois a procura era muito restrita, e os resultados pouco mensurados.

Apesar de lentamente, novas formas de comunicação e propaganda foram surgindo, de modo a melhor atender às necessidades dos anunciantes. As agências foram se capacitando de forma a, cada vez mais, ampliar a gama de serviços oferecidos, buscando a almejada integração da comunicação, bem como formas diferenciadas de remuneração (Ott, 2001). E tudo isso de modo a não comprometer a estratégia de comunicação, que deve ser interessante para ambas as partes.

Ziff (1992) sustenta a tese que, apesar de ter havido mudanças no panorama empresarial, os paradigmas da propaganda não haviam mudado. O resultado foi um conflito, e a propaganda se viu paralisada neste entrave, quando se perdeu muito tempo. Houve demora na adaptação à era da customização, à rapidez do novo processo de adequação às necessidades do consumidor. De acordo com a análise de Hutton (1996), a indústria de propaganda padeceu de um dos pecados capitais da administração: miopia

de marketing (Levitt, 1960). Não se viu como fornecedora de soluções de comunicação, mas como simples fornecedora de propaganda.

Ainda segundo Ziff (1992), a amplitude do processo de comunicação, suas novas tecnologias e inúmeros instrumentos, trouxe às agências de publicidade uma inédita série de variáveis, responsabilidades e obrigações, que, contribuem para fazer da relação das agências com as empresas um processo longo, difícil e minucioso, mas sobretudo crucial para a imagem da marca e seu sucesso.

Capítulo 3

Metodologia da Pesquisa

Este capítulo mostra a metodologia utilizada na realização deste estudo.

De acordo com Gil (1998), a pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem por finalidade buscar respostas aos problemas propostos. Neste caso, em concordância com as definições do autor, a pesquisa se mostra necessária pois as informações disponíveis sobre o tema se encontram em estado desordenado, necessitando de um trabalho de alinhamento ao foco principal.

Leite (1998) contribui afirmando que, mais do que busca das respostas, a pesquisa é uma forma de promover a compreensão e os motivos de determinados fenômenos, com a finalidade de interpretação, previsão e controle. A busca pela definição do problema de pesquisa desta dissertação percorreu uma série de etapas complementares, cujo início foi a definição de um diagrama que ilustrasse os conflitos de relacionamento entre empresas e agências de publicidade, e as sugestões que pudesse diminuir os conflitos relatados.

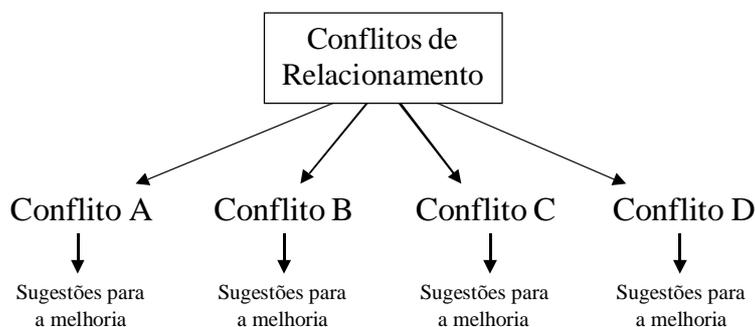


Figura 14: Diagrama de conflitos e soluções

3.1) Perguntas de pesquisa

Foram definidas as seguintes perguntas a serem estudadas:

Pergunta principal:

- Quais os principais fatores que resultam em conflito no relacionamento entre as agências de publicidade e seus clientes?

Perguntas complementares:

- Quais as sugestões das agências de publicidade para que o relacionamento com as empresas possa ser melhorado?
- Quais as sugestões das empresas para que o relacionamento com as agências de publicidade possa ser melhorado?

Uma vez definidas as perguntas, partiu-se para a seleção dos entrevistados, escolha do tipo de coleta de informações mais adequado à proposta do estudo, elaboração de um roteiro de entrevista, e, finalmente, o levantamento e a análise destes dados.

3.2) Coleta de informações e seleção dos entrevistados

Este é um estudo exploratório, realizado com a utilização de método qualitativo de coleta de dados, ou seja, entrevistas em profundidade. Foram nove entrevistas com profissionais de empresas, e outras nove com profissionais de agência de propaganda, num total de dezoito. As entrevistas foram feitas a partir de um roteiro pré-definido, que serviu como base para a busca das informações que ajudaram a responder às perguntas de pesquisa.

Segundo Selltiz (*et al.*, 1975), este tipo de estudo tem como objetivo a obtenção de informações e exploração em áreas nas quais há pouca base de dados e onde muitas variáveis podem ser encontradas. Acrescentando, Iacobucci (2001) declara que a entrevista em profundidade é uma forma de penetrar o mundo fenomenológico-existencial dos informantes, e esta imersão no contexto em questão possibilita grande riqueza de dados coletados.

A pesquisa quantitativa foi descartada neste estudo por reduzir a presença do *subjetivo*, da possibilidade da interpretação, da busca dos fatos como são na verdade, dos fenômenos que existem independente de nossa atenção (Iacobucci, 2001); o que eliminaria uma série de aspectos que ajudam na resposta às perguntas de pesquisa.

Ainda de acordo com Iacobucci (2001), a vantagem do método qualitativo é o uso exatamente da visão subjetiva, do *eu* como instrumento da compreensão interpretativa para discernir e reconhecer os significados que surgem da interação entre as pessoas.

A coleta de dados foi feita em duas etapas. A primeira, que serviu como estudo preliminar do problema, veio da consulta de dados secundários, que compõe o referencial teórico desta dissertação. Segundo Mattar (1997, p. 134), dados secundários

são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes até mesmo analisados, com propósitos outros ao de atender as necessidades da pesquisa em andamento”.

Estes dados foram obtidos através de pesquisas desenvolvidas sobre o tema, reportagens em periódicos e artigos acadêmicos.

Num segundo momento, a coleta de dados foi feita através de dados primários, que segundo Mattar (1927, p. 134), são “aqueles que não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Estes dados primários foram coletados através de entrevistas com profissionais de mídia e alta gerência diretamente envolvidos nas decisões de comunicação, de empresas em diversos setores de atividade; e com profissionais de mídia e alta gerência de agências de publicidade. A quase totalidade das entrevistas foi conduzida em português, apenas uma tendo sido realizada em inglês, e os roteiros são mostrados nos anexos I (a), I(b) e II, no final desta dissertação.

É apresentado a seguir um breve perfil dos entrevistados, com os nomes devidamente alterados de modo a garantir seu anonimato. Nas agências, foram entrevistados profissionais diretamente envolvidos no trabalho de criação publicitária e no relacionamento (criação, planejamento, atendimento). Nas empresas, o foco foi os profissionais de marketing responsáveis pelo relacionamento com as agências, briefing, julgamento e aprovação das decisões de comunicação.

Para fator de comparação, além do cargo do entrevistado, foi também colocado o porte da empresa e sua localização. Considerou-se de médio porte as agências que

tinham de 25 a 50 funcionários. A partir de 51 funcionários, foram classificadas como de grande porte.

Nas descrições das empresas anunciantes, entra como informação comparativa a localização geográfica da empresa, o setor de atuação e o cargo do entrevistado.

Amostra dos entrevistados das agências:

Agência	Cargo exercido	Tamanho	Localização
G1	Redator	Médio	São Paulo
S	Redator	Grande	Rio de Janeiro
T	Presidente	Grande	São Paulo
G2	Diretor de Planejamento	Médio	Rio de Janeiro
F1	Redator	Grande	São Paulo
L	Redator	Grande	São Paulo
F2	Diretor de Atendimento	Grande	Rio de Janeiro
C	Diretor de Criação	Médio	Rio de Janeiro
A	Presidente	Grande	São Paulo

Amostra dos entrevistados das empresas:

Empresa	Cargo exercido	Setor	Localização
I	Diretor de Marketing	Internet	São Paulo
F	Consultor de Comunicação	Alimentos	Rio de Janeiro
M	Diretor de Marketing	TV e Rádio	São Paulo
H	Diretor de Marketing	Cerveja	Rio de Janeiro
G1	Dir. Comunicação Institucional	Eletrônicos	São Paulo
B	Consultor de Marketing	Varejo	São Paulo
S	Gerente de Marketing	TV próxima	Rio de Janeiro
C	Diretor de Marketing	Tabaco	Rio de Janeiro
G2	Diretor de Comunicação	TV aberta	Rio de Janeiro

3.3) Tratamento de dados

As entrevistas foram gravadas, o que permitiria uma análise *a posteriori* mais minuciosa. As partes mais relevantes foram transcritas e agrupadas de acordo com cada variável detectada, os dados foram tratados de forma qualitativa, através de uma análise em profundidade das variáveis encontradas, que foram agrupadas e então abordadas e comentadas. Foi então feito um estudo do material, com o intuito de responder às perguntas de pesquisa levantadas, bem como de propor soluções e sugestões de melhoria, como mostrado na figura 14.

Na análise qualitativa dos dados de uma pesquisa, não há fórmulas nem regras fixas a serem seguidas, podendo ser usadas várias estratégias na interpretação dos resultados (Yin, 1994; Vergara, 1997).

3.4) Limitações do método

Devido à sua natureza exploratória, as análises e conclusões são relacionadas às causas e percepções extraídas das entrevistas, não sendo pertinente nenhum tipo de generalização. Ragin e Becker (*apud* Rocha, 1997, p. 68) ressaltam que “o problema principal de qualquer forma de pesquisa social é deduzir, a partir das partes conhecidas, alguma coisa característica sobre todas as partes ou partes similares”.

Pode ser também citado como fator de limitação, a percepção subjetiva dos entrevistados e do entrevistador quanto às informações, bem como um possível envolvimento pessoal com o assunto.

Capítulo 4

Descrição e análise dos resultados

A análise desenvolvida a seguir trata dos principais tópicos observados neste estudo, levantados nas entrevistas com agências de publicidade e empresas anunciantes. Foram abordados questões e temas levantados durante a coleta de dados secundários, tendo sido a entrevista uma forma de buscar, junto aos informantes, a visão pessoal de cada um, o que enriquece o resultado final desta pesquisa. Optou-se por dividir a apresentação deste capítulo em grandes tópicos, e em cada um serão analisadas e comentadas as impressões dos profissionais das empresas e das agências.

4.1) Conflitos de expectativas do relacionamento

4.1.1) Parceria

Quando perguntados sobre suas expectativas no relacionamento com as empresas, os entrevistados de agências tocaram por diversas vezes no tema *parceria*, ou seja, a consciência de que a cooperação mútua traz resultados positivos para ambos os lados, sendo um interesse bilateral. Tal necessidade é citada por Fill (2001), ao colocar que o sucesso de uma parceria decorre do compartilhamento de informações estratégicas. Deste modo, parceria parece ser a maior garantia de que cada lado possa desenvolver suas competências, as funções onde são especialistas, possibilitando que os esforços sejam maximizados, como ilustram os seguinte testemunhos.

“O cliente tem que ter também uma relação ética com a agência, ver a agência como um parceiro estratégico, como um alavancador de vendas, um gestor da imagem de seus produtos.” (Agência A)

“A parceria se estabelece entre iguais. Não existe parceria entre o soldado e o general. Ou entre capataz e peão. A parceria está entre um cirurgião e um anestesista. Um sabe fazer uma coisa, o outro sabe fazer outra. As agências são uma empresa de soluções, parceiras dos clientes na busca de soluções para os seus problemas”. (Agência T)

“A gente tem de acostumar o cliente a ouvir certas realidades, tipo “o trabalho não vai poder ficar pronto a tempo”, ou “com este trabalho nós não concordamos”. (Agência G2)

“É como uma relação mesmo, às vezes você tem de passar momentos de tensão, de possibilidade de divórcio para fazer a relação esquentar, as partes ficarem mais próximas. Você vê em diversos momentos existir acomodação, acaba sendo ruim pros dois lados. Têm de haver proatividade, atenção, parceria, principalmente do nosso lado, que somos o fornecedor.” (Agência F2)

É possível notar que as algumas declarações falam de parceria, contendo porém, de maneira implícita, uma certa postura de superioridade por parte das agências, por se considerarem especialistas:

“Parceria é fundamental, uma vez que esta é uma relação de confiança. (...) as empresas têm de ter claro que elas entendem melhor que ninguém do produto ou serviço que elas comercializam. Mas que as agências entendem melhor que ninguém qual a forma mais eficiente de comunicar e divulgar o produto ou serviço destas empresas, as agências são especialistas em comunicação, enquanto as empresas o são em manufatura ou em serviços”. (Agência L)

Segundo os relatos, as empresas parecem considerar as agências especialistas no tipo de trabalho que oferecem, o de comunicar de forma diferenciada, e demonstram ter confiança, muitas vezes dando abertura à proatividade. Esta proatividade, inclusive, aparece como uma antecipação de soluções, trazendo resultados ou evitando problemas antes deles aparecerem. O compromisso de proatividade com a empresa sugere uma demonstração do espírito de parceria que se espera de uma relação vitoriosa:

“Eu procuro duas coisas em uma agência. Criatividade e planejamento estratégico. Dos dois, acho que criatividade ainda é o mais importante. O interessante da parceria com uma agência é que ela sempre vai apresentar uma visão sobre o problema completamente diferente da que eu teria, me ajuda a encarar o briefing de outra forma.” (Empresa H)

“Que ela me ajude a cumprir os objetivos pré-estabelecidos pela empresa. Ou seja, é um papel tanto da agência quanto meu, observar o cumprimento dos compromissos firmados com a diretoria da empresa sobre marketing-share, participação (...)” (Empresa S)

“Eu espero um pouco de proatividade na parceria. Quando eles, no dia-a-dia conseguem localizar os problemas de comunicação, como peritos que são, ajuda bastante.” (Empresa M)

“O que eu espero de uma agência? Soluções. Não espero respostas de briefing, espero soluções. Não ser proativo em termos de campanhas, mas proativo em termos de soluções que tragam resultados”. (Empresa I)

“Acima de tudo, que ela compreenda o meu problema. Toda vez que eu procuro a minha agência, estou com um problema de comunicação a ser resolvido. Eu preciso que a agência esteja preparada, tentando entender meu negócio. Ela tem de ter um esquema de modo que mergulhe na minha realidade de negócio, que esteja dentro, num trabalho de proatividade.” (Empresa M)

Nas entrevistas, pareceu haver a consciência de que uma parceria bem feita é interesse de ambas as partes, numa situação onde a vitória pertence aos dois lados, e a derrota também:

“Se eu tenho uma agência que me faz crescer, ela cresce comigo, todo mundo fica querendo saber quem fez a campanha, quem foi diretamente responsável por esse resultado. Se o cliente cresce, ele vai ter outras necessidades de comunicação, vai ter mais verba, é interesse da agência, se você faz um bom trabalho, não tem porque mudar de agência. Todo cliente quer ter uma relação constante com uma agência, o legal é você ter continuidade”. (Empresa F)

A conformidade a padrões também é citada como demonstração de parceria, sendo característica de um bom relacionamento. Entender as limitações e regras que regem a política das empresas onde, muitas vezes, as decisões têm de passar por inúmeros níveis hierárquicos, como ilustra o relato:

“Parceria é sempre fundamental. Mas muito importante também é o fato da empresa saber trabalhar com uma empresa multinacional, que tem normas internacionais, posicionamento global, alinhamento. O ideal é que a agência seja uma multinacional também, ou que tenha outras contas assim que lhe garantam esse know-how. E numa relação de parceria, você entende as limitações e regras que surgem por você ser uma empresa multinacional”. (Empresa F)

4.1.2) Confiança mútua

Quando perguntados sobre a importância da confiança, descobre-se que tal termo é recorrente, essencial para uma parceria aberta, uma vez que agências lidam com informações sigilosas e de alta responsabilidade. Esta percepção da importância da confiança aparece nos testemunhos tanto de empresas quanto de agências:

“Ou eu confio na agência ou não confio. Se eu confio, eu tenho abertura total, ela sabe tudo que a empresa faz, tem acesso a plano estratégico, metas. Tem muita empresa que não abre pra agência qual é a verba dela, senão fica aquela coisa, a agência vai querer gastar toda a verba pra faturar mais”. (Empresa F)

“A primeira coisa que eu espero de um cliente é confiança na agência. Se você está contratando determinada agência, é sinal que você confia em seus serviços”. (Agência N)

“Já vi muito cliente falando coisas tipo “a agência é um mal necessário”. Confiar significa ter em mente que a agência vai saber como ninguém a forma de você resolver seus problemas de comunicação.” (Agência F2)

A quebra da confiança foi lembrada por uma das empresas entrevistadas, que relata como tal atitude pode comprometer o relacionamento.

“Muitas vezes a gente brifa a agência com 15 dias de prazo, e eles deixam pra trabalhar na véspera. E na hora não entregam, pedem mais prazo. Isso vira folclore (...) A gente passa o prazo com antecedência, e eles não vão fazer, aí você tem de mentir no prazo, e eles depois descobrem, porque o feedback demora, aí vira um ciclo. As agências só trabalham sob

pressão, e não era pra ser assim, pois assim eles também pressionam o cliente...” (Empresa F)

Agências entrevistadas relatam, no entanto, questões relativas à confiança na relação com o cliente que vão além do comprometimento do relacionamento, e que sugerem aspectos mais graves, como oportunismo negativo nas propostas de parceria:

“Tem um cliente que veio aqui propondo trabalhar de graça. Falando “no futuro, a gente vai implantar uma operação no Brasil, vai ganhar dinheiro, e aí a gente vai faturar de verdade. Enquanto isso, é interessante pra sua agência, vocês podem falar que atendem a X (montadora de veículos)”. Eu disse que a princípio estava tudo certo. Se a Goodyear topasse dar os pneus de graça, se a Gerdau desse o aço também de graça. Se a Telefônica, também, fornecesse os serviços de graça durante esse tempo. Se esse pessoal topar, eu topo também. Obviamente houve um grande constrangimento na sala. O fato é que não houve respeito ao trabalho da agência.” (Agência T)

“(…) tem que haver uma marca confiável por trás. Por mais incrível que pareça, tem muito cliente dando golpe em agência. Você querendo fazer um trabalho de longo prazo, para a marca crescer, e o cara querendo alavancar uma venda de curto prazo, para cumprir meta tal, ganhar algo e sumir.” (Agência A)

4.1.3) Compreensão de diferenças

Em alguns casos, comentou-se que o relacionamento não era perfeito, ou que a parceria não estava funcionando bem, mas mesmo nestes casos, havia a consciência de que seria essencial que agência e cliente estivessem em sintonia para que se conseguisse bons resultados. Mesmo consciente de que o bom entendimento das partes seria pré-

requisito para um boa relação, muitas vezes a opinião que se tem de cada uma das partes parece demonstrar hostilidade.

“Há muita arrogância por parte da criação. É uma coisa tipo “o cliente não sabe nada, ninguém sabe nada. Eu que sei tudo, pois sou da criação”.”
(Empresa H)

“Em alguns momentos você tem vontade de chegar e falar assim, “colega, deixa de ser burro, você entende do seu negócio, se é que entende, e eu entendo do meu (...) e o que você está falando é absurdo, ridículo, primário”.” (Agência S)

Mas quando agências e empresas fazem uma autocrítica, seus depoimentos reforçam a idéia de que existe um estereótipo de cada uma das partes envolvidas. Por outro lado, os depoimentos sugerem que ambas as partes possuem propostas para quebrar estes estereótipos criados, garantindo assim um melhor relacionamento:

“Em geral o que acontece é que todos os criativos devem achar as outras pessoas do mundo mais burras ou ignorantes. Isso aí é uma autocrítica, e é difícil de ser contornado. O ambiente de criação é de muita cultura, de muito raciocínio. Isso tende a fazer o criativo ser preconceituoso quando entra em contato com outras áreas.” (Agência G1)

“Acho que a agência que tem que mudar de postura para o cliente confiar nela. Hoje em dia há muita gente em cliente que veio de agência, pessoas que têm um conhecimento da coisa, têm referências do que é bom ou ruim. Acho que nós temos muito onde mudar para depois exigirmos mudanças do outro lado.” (Agência F2)

“Não existe criativo burro ou ignorante (...) se o cliente não entrar numa que todo mundo na agência é burro, ou que tá todo mundo querendo aparecer para os diretores, acho que a coisa funciona bem (...) eu também

faço muito esforço para entender o que está passando na cabeça deles também. O cliente tem que ser mais maduro, tem de saber a hora de dar esporro, saber a hora de tirar o pé (...)" (Empresa I)

4.2) Conflitos de papéis

Um dos principais pré-requisitos para um bom relacionamento das partes é o entendimento do papel e do negócio de ambos os lados. As agências devem entender o tipo de negócio da empresa, saber como reage o público de cada produto, como se comporta o consumidor. As empresas, pelo seu lado, devem entender como funciona o processo de comunicação, como se dá a transmissão de uma mensagem publicitária, sob que formas. Alguns entrevistados parecem reconhecer esse conflito de papéis:

“Em poucos casos a agência entende a fundo o cliente. E o contrário também acontece. Por incrível que pareça, os dois lados não conhecem o que o outro faz.” (Agência L)

“Acho que na maioria das vezes, e na maioria das agências, não existe entendimento completo do que é o produto. E uma marca de cigarro é ainda pior, é um produto muito complexo, tem todo um lado emocional que é difícil a agência visualizar. Você tem que projetar um mundo para seu consumidor, trazê-lo para esse mundo, e aí você não pode errar, não pode projetar um mundo errado.” (Empresa S)

“ (...) cliente é certamente quem melhor entende seus negócios, Mas também têm uma linguagem viciada. Ninguém diz que seu filho é feio, tem que ser alguém de fora. Às vezes há conflito pois um lado é conservador, e outro é agressivo. O equilíbrio é o que sempre se busca.” (Agência F1)

“Acho que a agência no fundo entende quando o cliente pede alguma coisa relevante, tipo uma alteração no argumento da campanha. Acho que quem não entende é o criativo, que às vezes é um despreparado completo. O dono da agência vai lá na criação e fala, “é, o cliente não entende, mas vamos ter que mudar”. Na verdade ele sabe que determinada intervenção é necessária, mas como os criativos não conseguiriam entender, ele faz o discurso mais simples.” (Empresa G1)

Entretanto, quando cada um entende seu papel, a relação parece caminhar para um entendimento mais fácil, como demonstram os testemunhos abaixo:

“Eu vejo o relacionamento melhorar bastante. A agência tem se preocupado em entender o negócio do cliente, e o cliente tem trabalhado de forma a utilizar as competências da agência.” (Empresa F)

“O lado romântico de ser só criativo acabou. Você tem de entender do mercado, conhecer de perto o problema de cada cliente. Não existe mais espaço para o simples romantismo. Os melhores criativos são os que tem uma alma de planejadores. Se você não souber de planejamento hoje, nas condições como o mercado está, você tá fora.” (Agência A)

“Existe essa crença de que há um problema sério de comunicação entre agência e cliente, um conflito evidente, mas, a meu ver, isso no fundo são statements culturais de quem nunca viveu experiências positivas e produtivas na relação, de resultados satisfatórios em todos os sentidos: resultados de vendas, de reconhecimento (...) A agência precisa apresentar soluções de comunicação, esse é o papel dela. E esses cases de realização, de sucesso, de resultados, são possíveis quando cada um entende qual seu papel, onde deve respeitar a opinião do outro (...) Quando isso acontece, fica realmente muito simples.” (Agência L)

4.2.1) Quando cada um desempenha seu papel

Outro aspecto estudado como possível formador de conflitos na relação seria algum tipo de divergência quanto aos resultados buscados, ou, até mesmo, uma incompatibilidade de valores, de missão ou de linguagem. Quando perguntados sobre o que pode ser considerado um bom trabalho, que satisfaça os dois lados, algumas

empresas demonstram objetividade quanto ao que esperam das agências, o papel a ser desempenhado:

“Que surpreenda seu público e que venda o produto, comunique o que foi pedido no briefing. Que resolva meu problema.” (Empresa M)

“Acho que a simpatia, o cafezinho, o bom atendimento e o bom relacionamento, tudo isso está num segundo plano, por mais que seja importante. No mundo de negócios, cumprir os objetivos, conseguir resultados, é ainda mais importante.” (Empresa S)

Já as agências, quando perguntadas sobre o mesmo tema, cita o compromisso em trazer resultados ao cliente como um aspecto essencial a um bom trabalho. Segundo casos citados, alguns trabalhos considerados em seu primeiro momento ousados e pouco convencionais trouxeram resultados excelentes para o cliente, num evento que houve confiança por parte das empresas.

“Bom trabalho é resultado pro cliente. Minha maior satisfação é saber que o cliente está satisfeito, saber que o cliente vendeu mais, ou que aumentou o reconhecimento da marca.” (Agência L)

“(…) é o trabalho onde se chega ao resultado esperado. A relação cliente-agência é no fundo uma relação comercial, com fins lucrativos para o cliente, o cliente paga para ter o seu retorno após a veiculação, ou implementação da campanha.” (Agência G1)

“(…) tem que dar resultados. E para os dois lados. O resto é encenação, jogo de cena. Não adianta o cliente ser bem atendido e não vender nada. Não adianta uma campanha criativa e o cliente também não vender nada. Não adianta ele gostar de você e não vender nada.” (Agência C)

“A gente tem um bom exemplo aqui na agência que é o trabalho pra Cervejaria A. A marca B é há 18 meses a marca mais lembrada em pesquisas, que é um exemplo de trabalho legal que trouxe resultado. Isso nos deu muita liberdade aliada à confiança. A marca B recuperou o espaço que havia perdido em algum tempo com uma propaganda “sem sal”, e a marca A (também da Cervejaria A), que era terceira mais vendida, passou a ser primeira no mercado.”(Agência F1)

Em alguns relatos, nota-se que esta pressão por resultados pode gerar certo medo e desconfiança na capacidade da comunicação de cumprir os objetivos propostos. Uma relação de parceria e confiança consiste também em reduzir as incertezas:

“O cliente tem medo de não vender, eles se apavoram com isso e acabam meio engessados. Um grande exemplo do que a propaganda pode fazer foi a campanha que a gente fez pra cerveja X. Sem mudar fórmula, distribuição, rótulo, embalagem, público-alvo, nada, só mudando a propaganda, o posicionamento, a gente conseguiu fazer com que uma cerveja que tinha imagem de antiquada, de ruim, virar uma cerveja desejada, de ótimo desempenho.” (Agência F2)

4.2.2) Quando os resultados não são bons como parecem

Há relatos de outros trabalhos desenvolvidos em agências que cumpriram os resultados almejados pelos clientes, mas não são podem ser classificados como uma comunicação eficiente no longo prazo:

“Bom trabalho é o que cumpre os objetivos comuns e preestabelecidos. Eu já fiz trabalho que ganhou Leão em Cannes e era inadequado. E a situação oposta também, já fiz trabalhos primários, de aspecto

completamente comercial, varejo, que atingiram ou ultrapassaram sua meta de vendas, mas que também julgo inadequados. Não eram bons trabalhos. Vendiam no dia que se veiculava o anúncio, proporcionavam fluxo de caixa, resolviam o problema do balancete, fechavam o caixa, mas num médio, longo prazo, ninguém constrói nenhuma razão para o cara continuar entrando num supermercado e comprando essa marca.

Um exemplo da comunicação a longo prazo eficiente é o Wal-Mart. Eles não têm esta cultura de promoção, varejo. Eles construíram uma imagem de “aqui tem preço baixo todo dia”. As pessoas têm essa percepção, acham que quando entrarem na loja o preço vai sempre estar bom, não vão lá só quando vêem um comercial na televisão, pois o Wal-Mart construiu uma marca. Esse valor não é medido no caixa no final do dia, mas a médio, longo prazo, gera um valor muito alto para as empresas.” (Agência T)

“Bom trabalho é aquele que funciona pros dois, alavanca a venda pro cliente, num curto prazo, ou faz com que a imagem esteja lá em cima, seja desejada, no caso de um trabalho de longo prazo (...) campanha ruim também vende. E a agência tem que ter responsabilidade de não fazer um trabalho ruim, só porque vai vender naquele primeiro momento, existem compromissos com a ética, com a imagem da marca a médio prazo, com a percepção de todos os públicos. Acima de tudo a propaganda tem de ser algo leve, divertido para todo espectador, não pode ter aquela imagem de coisa pesada, incômoda.” (Agência A)

Esta diferença de percepção entre empresas e agências sobre o prazo e o tipo de resultados que devem ser alcançados parece ser um ponto recorrente de conflito. A busca da empresa por resultados a curto prazo parece ser uma necessidade maior dos profissionais que a administram, por conta de bonificações, do que a preocupação de construção da marca:

“(...) acontece de alguns gerentes do lado do cliente terem remunerações aliadas à participação, desempenho em determinado momento, aí eles priorizam venda, venda, venda, e esquecem imagem. Acaba sendo delicado. O fato é que se você trabalha a sua imagem, você está vendendo também, não de forma tão agressiva, mas de forma mais duradoura. Essa prática é um péssimo negócio pras empresas, elas têm a impressão de que estão construindo uma marca, mas não, estão apenas gerando resultado de venda.”(Agência F2)

“Já ouvi muito isso, até entre colegas mesmo. Da agência estar fazendo um trabalho sério de construção de marca. E os caras estarem querendo entupir o mercado de promoção, pois assim eles cumprem logo a meta e embolsam o bônus. Depois a marca some e ninguém mais ouve falar. Aí eles vão pra outro lugar e fica tudo por isso mesmo.” (Empresa G1)

“(...) os clientes têm sofrido grande pressão de suas matrizes por resultados mais imediatos, que tem por conseqüência a manutenção de seus empregos. Você vê o exemplo da VW, que fez um trabalho de marca fantástico. No entanto, vejo, no mesmo segmento, trabalhos horrorosos, como o que a GM desenvolve. E não é a toa que você vê a diferença de share no mercado. Tem diversos segmentos em que basta olhar o mercado pra você perceber uma diferença brutal.” (Agência G2)

4.2.3) Quando os resultados são melhores do que parecem

Em outros casos, a cobrança imediata por resultados parece não levar em conta fatores de mais difícil mensuração, como aumento de *brand equity* e retorno de imagem. Também não considera outros aspectos, imprevisíveis e externos à atividade profissional da agência. Nestes casos, a cobrança acaba incidindo de forma errônea

sobre a propaganda, quando existem outros fatores a serem avaliados, como mostram os relatos:

“É difícil avaliar qual o impacto que a propaganda tem num produto, na venda de um produto, no resultado final, pois são muitas as variáveis. Conjuntura do país, entrada de novos players no mercado, é difícil atribuir tudo à propaganda.” (Agência G1)

“Eu não acho muito comum que os clientes tenham discernimento para separar o que é missão da propaganda e o que é missão de outros setores, normalmente a cobrança de resultados meio que cai diretamente em cima da propaganda, sem se ligar se há outros fatores. Avaliar com certeza o que está dando certo ou não.” (Agência F1)

4.2.4) Quando os resultados são bons só para a agência

Outro aspecto que merece atenção quanto aos conflitos na relação cliente-agência refere-se à existência de uma indústria de prêmios e festivais, que servem como comparativo de desempenho entre agências. Há a percepção, entre as agências, que ser uma agência premiada (“Agência do Ano no Festival de Cannes” ou “Melhor Agência do CCSP”) mostra qualidade de trabalho e exerce fascínio para os clientes. Os relatos sugerem que, na prática, tal opinião não é compartilhada entre as empresas, que reconhecem efeitos negativos da busca por um tipo de trabalho dito “premiável”. Essa atitude sofre críticas até dentro das agências, quando tal prática pode atrapalhar a rotina diária, com o desenvolvimento de trabalhos que perderam o compromisso de resultados para os clientes e passaram a ter um compromisso de divulgação da agência. Como relata Ries (2001), em alguns casos parece que as agências buscam chamar atenção não sobre o produto em si, mas sobre o próprio comercial, numa forma de autopromoção.

“Eu já trabalhei com agências do mundo inteiro, e vejo que no Brasil essa coisa de prêmio atrapalha bastante. Muitas vezes as agências deixam de lado os compromissos de comunicação e focam seus objetivos em receber prêmios. As agências se apresentam como “a mais premiada no festival de Cannes” ou “a agência do ano segundo não-sei-o-quê”, parecem que esqueceram os resultados mais relevantes que eles ajudaram a produzir nas empresas: uma elevação no consumo, uma vitória frente à concorrência, um índice de associação ou recall legal. E isso certamente mostraria muito mais sua capacidade e competência. (Empresa H)

“Eu sinto que os festivais e prêmios, que a indústria de propaganda tem, atrapalham um pouco a percepção dos clientes. Sinto que eles perdem a confiança quando vêem essas coisas (...)”. (Agência F2)

“(...) já vi muita gente assustada com o que se cria para estes festivais de propaganda. Eu mesmo. Às vezes são peças completamente descabidas, as pessoas se assustam com isso, não entendem o conceito, vêem sua marca ou seu produto associado a idéias surreais, que podem induzir a uma coisa completamente diferente do que eles querem, ou temas de gosto duvidoso. Eu mesmo já fiquei chateado. Parece que eles desenvolvem uma campanha à parte para mostrar pros coleguinhas publicitários e falar “meu cliente é burro, você imagina que ele não quis desenvolver essa campanha, que ele recusou (...)”. (Empresa G1)

4.2.5) A pesquisa como forma de atenuar conflitos

Um fator que tem ajudado, tanto a medir resultados, quanto minorar os conflitos no relacionamento cliente-agência, é o uso de pesquisas. Na dúvida entre dois pontos-de-vista, diversos tipos de levantamentos, testes e sondagens ajudam a fazer do trabalho de comunicação menos subjetivo. Esse tipo de ferramenta pode, também,

avaliar se os resultados intangíveis, difíceis de serem expressos em números, estão sendo atingidos:

“Quando existe uma dúvida, há o empate. É a nossa opinião contra a deles. 1x1. Nesses casos, deixo o público desempatar. E não tenho constrangimento nenhum de falar, ok, você tinha razão, minha opinião era improcedente.” (Empresa G1)

“Eu sempre senti que existe um respeito por pesquisa, as agências de porte têm normalmente um departamento de pesquisa. A gente sempre recomenda que a criação tenha acesso a essas informações (...) Pesquisa não é pra você gostar ou não gostar, é pra você ter insights, começar a pensar em oportunidades.” (Empresa C)

“Existiu no passado muito glamour (...), mas houve nesse meio tempo uma profissionalização muita grande do mercado de comunicação, muito investimento em pesquisas sérias, em novas ferramentas. Hoje em dia, nestas condições, grandes agências e grandes clientes, não vejo mais lugar pra aquela briguinha de egos.” (Empresa G2)

“Não existe experiência mais depressiva do que acompanhar uma pesquisa. O que as vezes parece ser claro para a gente, é claro só para a gente. O objetivo principal da comunicação é (...) ser entendida pelo público para quem ela se destina. A agência precisa estar preparada para compreender o que o cliente deseja.” (Agência C)

“Acho as pesquisas uma forma excelente de avaliar se o caminho percorrido está correto, saber se alguém está cometendo erros de julgamento (...) e acho que a agência assume quando detecta um erro de concepção. O único problema que vejo é quando o cliente não quer testar a campanha e reprova sem nem considerar. Pode ser que ele também esteja cometendo um erro de julgamento(...)” (Agência S)

Alguns dos entrevistados, porém, declara que apesar desta comprovada relevância das pesquisas, algumas agências seguem sem dar a devida importância, num descuido com as fontes de informação:

“Existem hoje diversos tipos de pesquisas que foram criados justamente para as necessidades das agências de publicidade, mas poucas realmente quiseram comprar estes pacotes.” (Empresa S)

“Olha, estou falando de maneira geral, não da agência que me atende, que de fato me dá um tratamento diferenciado, que é a maior razão para eu estar com ela. Mas o que vejo é que as agências dizem que pesquisa é muito importante, existem departamentos internos pra cuidar disso, mas acho que a coisa é mais da boca pra fora. Na hora de criar, mesmo, a pesquisa é pouco olhada, Primeiro, pois na maioria das vezes criação não sabe ler pesquisa. Segundo, pois eles acham que é “bullshit”, mesmo, que só atrapalha.” (Empresa G1)

Em alguns depoimentos pode se constatar que uma vontade recorrente de impor pontos-de-vista pode vir a comprometer a isenção do trabalho de pesquisa, o que, em alguns casos, causa um efeito inverso, acentuando o conflito:

“As pesquisas na propaganda são respeitadas somente quando corroboram a idéia que a agência quer aprovar. Quando dá certo, eles falam, “viu, olha o que seu consumidor tá falando”. Quando prova o contrário, existe ruído na campanha, vem o comentário “mas essas pessoas não são exatamente nosso público”. Ou “as pessoas ficam querendo dar uma de inteligentes na hora da pesquisa, no supermercado o comportamento é outro”.” (Empresa H)

“A pesquisa é às vezes usada como muleta. A agência muitas vezes usa a pesquisa como comprovação das próprias teorias. Muitas vezes elas

acabam manipulando as informações para vender suas próprias soluções. A pesquisa dá caminho, informações, e ela deve ser respeitada.” (Empresa B)

4.3) Conflitos no uso da criatividade

A criatividade é um elemento essencial a ser discutido e acordado na relação, tendo sua importância explicitada em ambos os lados pesquisados (Leduc, 1987; Predebon, 2000). Em pesquisa realizada pelo Jornal Meio e Mensagem junto a 16 grandes anunciantes brasileiros, quando perguntados quais os pontos decisivos para uma boa relação entre anunciante e agência, 11 responderam que criatividade e originalidade eram elementos essenciais (Prado, 2001), relacionando um trabalho criativo a uma comunicação diferenciada. A opinião dos entrevistados reflete e corrobora as impressões existentes. Quando perguntados sobre a importância da criatividade para a propaganda, chegou-se às seguintes declarações:

“Criatividade não é só apenas um aspecto extremamente importante, mas o que eu espero de uma agência. É necessário surpreender. Se possível, como é pertinente para nossa marca, até subverter.” (Empresa M)

“Criatividade é fundamental. Você tem de ser objetivo e prático na hora de traçar a sua estratégia, mas você não consegue sobressair sem fazer sua publicidade de um modo diferente. Claro que não é no sentido “nossa, olha como sou louco, superinteligente”, tem que haver pertinência, claro (...) E também não é criatividade só no texto, no título, mas criatividade também no

formato, no meio. Se não precisasse de criatividade eu mesma faria.”
(Empresa I)

“A criatividade sempre foi apresentada como uma forma de resolver melhor os problemas do cliente. A gente vê os exemplos dos grandes criadores da história da propaganda. Eles tinham a visão do negócio. Eram pessoas conectadas ao negócio do cliente.” (Agência T)

O uso do pensamento criativo não parece, no entanto, estar limitado ao trabalho do departamento de criação, ou à competência da agência. A criatividade se mostra como uma disciplina obrigatória em qualquer negócio da atualidade. Pode ser vista, também, como uma forma de estratégia:

“(...) aliás, estratégia para mim, é a palavra que mais representa criatividade. Uma guerra é ganha com estratégia, não com tirinhos.”
(Agência C)

“Em qualquer negócio a criatividade é essencial. Criatividade pra mim é enxergar coisas onde os outros não enxergam, ou enxergar de uma maneira que os outros não enxergam. Se um cara de mercado financeiro pensa assim, ele hoje pode enxergar uma ação que hoje é uma porcaria, mas que a longo prazo pode pagar muito. Criatividade é um quesito fundamental à qualquer atividade humana. Você vê hoje os exemplos da crise americana, os escândalos contábeis da Enrom e de outras. Os contadores eram extremamente criativos na hora de fazer o balanço, esconder lucros, maquiar prejuízo, simular prosperidade.” (Agência A)

“(...) e é essencial para todos os setores, não só para as pessoas da criação, mas também para a mídia, planejamento, produção gráfica, atendimento. Criatividade não é só comparar informações, números, resultados, é interpretá-los e buscar novas idéias.” (Agência F2)

Um problema, relatado por um entrevistado, é quando o trabalho de criatividade perde o foco no produto, fazendo a campanha chamar mais atenção do que o próprio anunciante, tema que volta a ser citado em outros momentos desta pesquisa. As empresas vendem produtos, enquanto as agências vendem soluções de comunicação. Esta diferenciação de foco e de percepção é bastante sutil, podendo se tornar uma fonte constante de conflito.

“A criação não está vendendo criatividade, A criação está vendendo um produto, dentro de um planejamento, há sempre este compromisso. O trabalho não é pra ela, mas pra empresa.” (Empresa S)

4.3.1) Criatividade como forma de diferenciação

Quando perguntados sobre a importância da criatividade na propaganda, cada uma das agências entrevistadas cita seu uso como uma forma de diferenciação, um recurso usado para atribuir alma a um produto, ou uma característica que vai além dos aspectos tangíveis:

“Numa feira todos gritam “laranja, laranja, laranja”. Alguém tem que chegar e fazer diferente, chamar a atenção. Nesse ambiente de bombardeamento de informação, de vários tipos de mídia, um pré-requisito básico é ser ouvido (...) As pessoas criaram uma armadura contra esse excesso de informação, senão elas não conseguiriam viver. Você tem que encontrar a maneira de furar este bloqueio, e a criatividade é uma destas maneiras. Humor, sutileza, tudo.” (Agência G1)

“Criatividade é o que chama atenção, me faz olhar uma coisa de uma forma diferente (...) que pode acarretar até uma mudança de hábito de

consumo. A propaganda pode mudar o conceito de um produto, a maneira como eu o percebo e isso pode me motivar a trocar de produto, pois vou percebê-lo de outro modo. Como as sandálias Havaianas, por exemplo, que são nada mais que borracha colorida, era cafona há algum tempo atrás, e hoje é artigo de luxo.” (Agência L)

“Quando você emociona alguém, você mantém um nível de recordação absolutamente desejável ao produto que esteja acoplado a essa emoção. O mundo tende a ser mais frio e objetivo, e uma ação, quando cria essa emoção, vai ser sempre mais lembrada que a não-emotiva.” (Agência G2)

Segundo os profissionais entrevistados, a criatividade, se usada de maneira eficiente, pode garantir ao produto longevidade e até um auxílio no posicionamento em seu nicho:

“Criatividade tem que ser o que fica. Não me lembro do anúncio da Tostines, mas me lembro do conceito “Tostines está sempre fresquinho porque vende mais ou vende mais porque está sempre fresquinho?”. É muito maior que um anúncio ou um filme. Criatividade é um conceito, uma idéia de vida longa.

Os produtos viraram commodities e o diferencial passou a ser a comunicação. A criatividade da Nike foi perceber que todos os tênis eram iguais e que só o que poderia diferenciar era a comunicação. Para mim a criatividade está aí, na solução do problema. A linha de comunicação vem à reboque, construindo a parede, tijolinho por tijolinho e pode e deve ser criativa, surpreendente.” (Agência C)

“Os produtos parecem muito do ponto de vista industrial. Não é todo dia que se lança um produto absolutamente original, como foi o Viagra. Ou como foi o Corsa. Neste caso, os próprios produtos são a grande diferenciação. A esmagadora maioria de produtos de certa forma são indiferentes. E criatividade é você transformar signo em símbolo. Signo é

aquilo que é uma síntese, uma marca, mas não tem nenhum valor sentimental, emocional agregado. O símbolo é o signo que tem agregado esse valor. O valor emotivo agregado a um carro Kia é muito baixo. Você pega uma Ferrari, e o valor emotivo agregado à marca é imenso, transcende a marca. Um Chanel nº 5, uma Montblanc, nesses produtos o valor transcende a marca. A estrela da Mercedes Benz é muito mais que um desenho. E tem marcas que são nada mais que um desenho. A criatividade é a capacidade de você fazer essa síntese. Tem muito em comum com a poesia. É uma síntese de um monte de coisa que você quer dizer, e é impossível dizer de outra forma:

*Na galeria
Cada clarão
É como um dia depois de outro dia
Abrindo salão
Passas em exposição
Passas sem ver teu vigia
Catando a poesia
Que entornas no chão
(Letra de Vitrines, Chico Buarque)*

A criatividade sintética conta uma história inteira em poucas palavras, como o Just do it. E isso, pra uma marca, não tem preço. Mais do que isso, este aspecto não é algo de excelência operacional, esse trabalho emotivo, o cliente não sabe fazer. “ (Agência T)

Segundo o depoimento de um profissional de agência, a criatividade pode entrar também como um elemento que faça um papel de quebra de expectativas, “*camuflando*” a propaganda e tirando sua conotação de venda. Deste modo, tenta-se evitar uma eventual percepção negativa que se tem da publicidade, o incômodo que é o intervalo comercial

entre os blocos de um programa televisivo, Deste modo, a publicidade diverte, foge do previsível, do lugar-comum, que é tido como mediocridade. Grandes marcas são citadas como exemplo desta comunicação burocrática, de pouco sutileza.

“Eu vejo o exemplo da Nestlé. Ela vende muito, mas poderia vender muito mais se tivesse idéias ousadas, mais criativas. Tem muito daquilo, “eu já vendo pra caramba fazendo minha propaganda assim, então pra que mudar?” Na Coca-Cola é a mesma coisa. Mas você vê de fora e repara. Se são empresas que vendem tanto com uma propaganda medíocre, imagina com idéias ousadas...

Entrevistador: Mas no caso da Brahma, porquê é interessante usar uma tartaruga [mascote da seleção na Copa de 2002], elemento completamente externo ao contexto de cerveja?

Justamente pra quebrar expectativas, a principal ferramenta da criatividade é a quebra de expectativas. As pessoas esperam “ah, vai ter aquele cara famoso vendendo apartamento, aquela promoção de sempre”. A tartaruga quebra a monotonia. Estamos sempre sujeitos a erros, mas ousadia bem feita sempre dá resultado.

Na prática isso é difícil, falta justamente essa ousadia. Todos adoram o espírito das campanhas da Nike, mas poucos têm ousadia pra isso.”
(Agência F1)

A percepção de que muitas grandes empresas não fazem comunicação criativa, de qualidade pode ser sentida não só no depoimento das agências, mas também junto aos clientes. Apesar da boa propaganda ser essencial para alavancar vendas, muitas empresas não investem numa comunicação criativa e diferenciada. O mercado parece reparar que tal tipo de fenômeno de fato acontece:

“Algumas empresas têm uma propaganda medíocre, e mesmo assim vendem bem. O pior é que esses dirigentes acham que venderam porque a

propaganda deles é boa. Eles realmente julgam eficiente. Você vê muito lixo por aí. Isto é uma distorção enorme. Você vendeu porque seu produto é ótimo, o preço está barato, ou ele tem uma ampla rede de distribuição. Propaganda ruim sobrecarrega os outros pilares do marketing do produto. Você acaba tendo de ser muito bom, bonito e barato, além de acessível e fácil de encontrar. A propaganda não ajudou em nada.

Com uma comunicação eficiente, você faz isso de maneira mais fácil, sem essa sobrecarga, e de modo sempre a maximizar as vendas”. (Empresa G1)

4.3.2) Criatividade como fator crítico de sucesso

Parece estar presente, tanto em agências quanto em empresas, a consciência de que a criatividade é elemento essencial para um trabalho de sucesso. Mas percebe-se, também, que ela, ao mesmo tempo, é uma fonte estrutural de conflito que pode desestabilizar a relação. O conflito entre ciência e arte (Sampaio, 2003; Ribeiro, 2002; West, 1996, Ries, 2003), contribui para que o tipo de produto vendido pelas agências de publicidade seja de difícil compreensão e aceitação. Dos “pês” que definem o composto mercadológico do Marketing, a promoção é o que apresenta e utiliza os resultados mais difíceis de mensurar, os instrumentos mais abstratos e intangíveis (Leduc, 1987). Algumas respostas à pergunta “o que você acha que melhoraria a relação?” indicam que a subjetividade dos critérios de avaliação pode ser um dos principais fatores que leva ao conflito.

“Sabe o que eu acho que desestrutura a relação? O fato de estarmos vendendo um tipo de produto onde não existe verdade absoluta. Você pede a uma empresa uma assessoria contábil e ninguém discute o modo que você faz. Tudo bem que são critérios para colocar números numa planilha, mas não existe muita interferência do cliente. Você pede um projeto de logística pro seu produto, ou o cara não entende suficiente pra opinar, e aceita, ou entende

um pouco, faz ajustes e aprova. Em propaganda, não. O diretor de marketing mete a mão, muda tudo. O VP de finanças, a mesma coisa. Eu acho que o fato de a propaganda ser uma forma de arte aplicada, que é uma coisa que todo mundo fala, no fundo cria um problema-base. Arte é muito pessoal, cada um gosta de um jeito. E todo mundo acha que sabe.

Isto desvirtua toda a relação, acho que somos tratados as vezes como artistas mesmo. Nós somos especialistas, tanto quanto o consultor contábil ou o consultor logístico. Existe uma ciência, uma expertise por trás. O uso de arte ou criação é uma instrumental para tratar o problema.” (Agência S)

“(...) o produto que eles vendem é diferente, né, não é a mesma relação que você tem com um operador logístico, propaganda é mais abstrato, não é tão preto no branco, é subjetivo.” (Empresa S).

“Sabe o que falta na agência? Visão de negócio. Falta à agência pensar no negócio. A propaganda pode ser feita com plasticidade, com um toque artístico, mas tem que ter negócio.” (Agência F2)

Esta “informalidade” da propaganda parece contribuir até para conflitos internos. A interferência na criação da comunicação pode atrapalhar não só o trabalho da agência, mas os resultados de uma maneira geral. O departamento de marketing, como setor responsável, se queixa de problemas semelhantes:

“Publicidade é uma coisa que todo mundo gosta, é muito presente na vida das pessoas. Talvez por isso haja muita interferência dentro da empresa. Todo mundo quer dar sua sugestão, o presidente quer dar uma idéia, o diretor financeiro quer contribuir. Isso às vezes atrapalha, pois nem todo mundo conhece bem o processo de comunicação, que tem seus valores, suas doutrinas. Todo mundo acha que sabe de propaganda o suficiente pra dar sua sugestão, o que atrapalha muito. E quem sofre com isso não é só a agência, mas também o

[departamento de] *marketing dos próprios clientes. E é frustrante, tão frustrante (ou mais) pra gente do que pra agência.*” (Empresa H)

Segundo aponta uma das fontes entrevistadas, a percepção do conflito entre ciência e arte é percebida, e encarada como uma questão estrutural no relacionamento entre agências e clientes:

“A propaganda é uma forma de arte a serviço da indústria. Ela usa elementos não-tradicionais, abstratos, justamente para fazer essa quebra de expectativa, é um recurso de linguagem. Agora você imagina a reação de um executivo quando você fala “olha, pra gente vender um sistema de som, a gente vai usar umas formiguinhas como personagens, elas vão andando até a caixa de som, sobem no alto falante, pulam e vão voando, usando uma folha como asa-delta” [Campanha histórica da Gradiente]. O cara ouve, e acha nonsense. São poucos os caras que tem sensibilidade, que entendem que propaganda é fantasia, mesmo. Um balanço tem de ser sóbrio, não uma campanha que anuncie aparelho de som. Claro, tudo dentro do posicionamento, e com pertinência”. (Empresa G1)

“Eu vejo que a criação vive num mundo muitas vezes absolutamente à parte da realidade. A agência de publicidade é uma das coisas mais capitalistas que existe, e é de um enorme antagonismo, pois tem esse lado artístico. A gente tá falando de negócio, de marca, ao mesmo tempo que tem muita criação. Esse antagonismo entre arte e capitalismo, você tem de administrar bem essa relação.” (Empresa M)

Mesmo com reconhecimento dos conflitos existente entre ciência e arte por parte das empresas, um dos entrevistados explicita a importância da criatividade na tarefa de diferenciar produtos.

“O produto que eu vendo é basicamente “bebida amarela”. Poucas pessoas sabem diferenciar as cervejas num blind-test. O que precisamos fazer então é construir uma imagem para nossa marca, que ajude neste processo de diferenciação. Nossa publicidade tem de ser criativa pra isso. O Brasil é um dos países de melhor propaganda no mundo, de mais criatividade. E a propaganda de cerveja é excelente, os comerciais são sempre os mais lembrados e comentados, o recall é lá no alto. A concorrência é muito acirrada, se você não usar boa propaganda, criativa, diferente, você some, vira ninguém.” (Empresa H)

4.4) Conflitos de estruturas de poder

Tanto as agências quanto as empresas parecem se ressentir de problemas de relacionamento originados a partir da estruturação hierárquica, ou mesmo da divisão funcional das instituições. A percepção relatada pelos profissionais das agências é de que há um excesso de níveis, com analistas, subgerentes, gerentes, diretores, vice-presidentes. A comunicação vai perdendo contexto e sendo distorcida a cada nível que passa, contribuindo para a perda da qualidade final do trabalho e de sua eficiência. Gayeski (1993) já havia relatado o problema, quando afirma que estruturas hierárquicas isoladas podem gerar comunicação fragmentada, redundante ou até contraditória. Os relatos abaixo dão conta desse tipo de fragmentação:

“(...) eu vejo um excesso de burocracia, uma campanha passando por diversos níveis de diretoria, por diversos profissionais para dar seu aval, vira uma brincadeira de “telefone sem fio”.”(Agência F1)

“As áreas de marketing das empresas não estão mais decidindo nada. As estratégias são decididas nas altas hierarquias, ou em áreas operacionais, e não importa quão qualificado e preparado é o profissional, ele não têm feito parte das decisões.” (Agência T)

“O nível das decisões está muito mais concentrado nas altas hierarquias. A gente vê muito mais gente com poder de dizer não, do que com poder de dizer sim. E isso é muito perigoso, pois dizer não é uma defesa para as pessoas não se comprometerem (...) Alguns clientes insistem em se manter na absoluta mediocridade por uma grande falta de coragem de buscar a boa propaganda.” (Agência G2)

No caso das agências, a burocracia parece estar mais presente nos diferentes departamentos por onde o trabalho tem de passar (ex. atendimento, planejamento, mídia, etc.) do que propriamente num excesso de níveis hierárquicos dentro de um mesmo departamento (ex. analista, gerente, coordenador, etc.). No outro lado, as empresas reclamam da inacessibilidade e indisponibilidade dos profissionais de criação, por onde o trabalho necessita invariavelmente de passar.

“ (...) a criação, apesar de ter participado mais das reuniões, de apresentações, parece nunca ter tempo. Quando o presidente da empresa quer ver a campanha, vai todo mundo na reunião, discute, apresenta. Na hora da gente apresentar um pré-teste, um resultado de pesquisa, aí ninguém vai. Ainda existe isso da vaidade do criativo, eles estão sempre muito ocupados.”
(Empresa F)

“acontecem umas coisas tipo, no começo o presidente vai lá, fala que vai fazer e acontecer com a marca. Depois de algum tempo, é o estagiário que está fazendo todo o trabalho.” (Agência S)

Em ambos os lados, a falta de preparo das pessoas envolvidas no processo, muitas vezes utilizando profissionais de pouca experiência, parece também ser fonte de surgimento de problemas e conflitos:

“(...) pessoas com mais autonomia deveriam participar do processo de decisão e avaliação dos trabalhos. Em muitas empresas, quem cuida da comunicação é um estagiário, um trainee, alguém que acabou de sair da faculdade. As apresentações só servem pra eles dizerem que vão mostrar pros superiores.” (Agência S)

“A garotada invadiu as agências. É uma garotada antenada, criativa, moderna, mas sem base de planejamento e sem entender direito do business.” (Agência C)

“Eu já vi acontecer situações tipo uma campanha milionária, verba de 10 milhões, que estava sendo desenvolvida por um criativo top da agência, que tem um salário mensal de 70 mil reais. A agência desenvolve a campanha, e apresenta pra um gerente de nível médio, que ganha 3 mil reais, que não tem capacitação, sem experiência nem estrutura (...) Na maioria das vezes as campanhas passam pelas médias gerências antes de ir pra diretoria, pros presidentes. São inúmeros intermediários. Essa comunicação entre hierarquias diferentes causa muito problema. O mais engraçado é que esse cara que ganha 20 vezes menos fica querendo inventar problema pra justificar a existência dele na empresa, pra mostrar serviço, ser promovido. Tem de haver uma comunicação mais direta.” (Agência L)

Os profissionais de empresa demonstram ter consciência de como a existência de profissionais sem autonomia ou conhecimento suficiente do trabalho funcionam como fator complicador no relacionamento. A rotatividade de profissionais também contribui para a questão. As declarações mostram que existe a percepção do problema.:

“As empresas são muito corporativistas, não se abrem para pessoas novas, que venham de fora para acrescentar. Você vai crescendo lá dentro, ganhando postos, e um belo dia você vira gerente da marca. Passam o bastão pra você e falam “olha, a partir de hoje, você vai administrar este produto ou marca”. Você nunca fez um briefing, não sabe como se comunicar com a agência, não conhece os processos, o jargão, e acaba estando no meio dessa confusão toda. Tem gente que não tem a mínima capacidade de gerenciar comunicação, isso é algo que você tem de

aprender, ser treinado pra isso. Poucas empresas fazem treinamento desse tipo de coisa.” (Empresa S)

“ (...) já vi em um cliente, em 6 anos, 6 diretores de marketing diferentes, isso atrapalha muito a relação, quando você atinge um grau de conhecimento e senioridade, você é promovido e vai pra outro cargo.” (Empresa G2)

As empresas sugerem, então, programas de treinamento como um recurso que poderia ajudar a formar profissionais mais capacitados, inclusive no lado das agências, que parecem investir pouco neste tipo de aprendizado e desenvolvimento:

“Acho que as agências tinham de investir muito em treinamento e em avaliação de resultados, feedback. Os setores tinham de ser avaliados em separado, ver onde estão errando, que departamentos estão fazendo um trabalho legal, e quais estão desafinados (...)” (Empresa S)

“ (...) as agências tinham de treinar mais os funcionários. Eu vejo as agências entupindo os quadros de estagiários, os clientes percebem isso como falta de preparo, de profissionalismo.” (Agência F2)

Há relatos que, em algumas empresas, alterações na acessibilidade parecem já estar dando resultados concretos para ambos os lados:

“A gente aqui está tentando cortar ao máximo os níveis de aprovação na hora de uma apresentação. Os clientes vão chegando à conclusão que essa quantidade enorme de gerentes e subgerentes não ajuda nada. Se é uma campanha grande, eu vou falar direto com o presidente, ou com quem tem o poder de decisão. Quem toma a decisão das grandes campanhas é o cara lá de cima. E nós estamos meio que impondo isso como política de trabalho.

Pois tem sempre muita gente pra dizer “não” e um só pra dizer “sim”. Esse cara que diz “sim” tem de estar na mesa de reunião.

Às vezes fica até chato, o gerente da marca pede pra ver a campanha. A gente fala “bom, ver, pode, mas não vamos fazer nenhuma alteração até ser mostrada pro presidente”. O cara fica chateado, mas quando o presidente vê, se empolga, elogia, esse gerente esquece rapidinho.” (Agência A)

“Os clientes tem querido cada vez mais estar com os criativos. Discutir com eles o processo desde o início, estão cada vez mais envolvidos. E com esse contato, a tendência é que a linguagem se afine.” (Agência F1)

“A aproximação com o cliente é importante. Na Inglaterra tem um processo chamado team session, que junta todo mundo, cliente, mídia, criação, pensando muito, fazendo brainstorm, decidindo como é o posicionamento.” (Agência G1)

4.4.1) Discutindo o modelo das empresas

A existência de diversos níveis hierárquicos, em conjunção com a diferente percepção de resultados, ou até falta de confiança, gera um enorme fluxo de trabalho, onde pode haver interferências, alterações e muito conflito em torno de alguns pontos-de-vista, como se queixam os profissionais de agência:

“Têm um cliente, que passou aqui pela agência, que no começo, ele deixava a agência trabalhar, como deveria ser. Com o tempo, ele passou a mexer no trabalho, interferir, até que chegou a um momento em que ele mesmo estava criando, escrevendo títulos, pensando como ia ser o layout (...) parecia que ele não confiava, ou não gostava dos resultados, ele mesmo queria fazer o trabalho (...) Depois de um tempo, ele saiu da agência, e a gente tem acompanhado seu trabalho, a gente vê que ele faz isso em todas as agências por onde ele passa.” (Agência G2)

“O departamento de marketing das empresas normalmente é muito engessado, muito burocrático. E vejo pouca gente preparada para exercer essa função de avaliar comunicação. A campanha da tartaruga [que acabou por virar o mascote da seleção na Copa de 2002] no começo foi questionada por pessoas sem preparo para tal análise. Teve até um executivo que comentou “mas tartaruga não joga futebol”, queria outra coisa, imagina se o espectador tá preocupado com isso, ele quer ver fantasia.”(Agência F1)

As empresas assumem que há muita interferência antes da aprovação, produção e veiculação final dos trabalhos publicitários. Fill (2001) já havia abordado a questão, acentuando que as estruturas hierárquicas das empresas delegam aos departamentos pouca autonomia, estando o poder de decisão muito compartimentalizado. Em alguns casos, interferir no trabalho parece ser também uma demonstração de poder, um recurso para salientar que se é útil ao processo, *mostrar serviço*, num exercício de autoridade que muitas vezes pode dificultar o processo e comprometer o resultado.

“Realmente é complicado quando a gente vê um trabalho, elogia, acha legal e depois mostra ao seu diretor e ele acha ruim, aí você tem que voltar ao atendimento e falar, bom, andei pensando melhor e cheguei à conclusão que não é legal (...) tem burocracia no cliente também, aquele gerente querendo aparecer, aquela necessidade de auto-afirmação.” (Empresa I)

“Eu sei que existe realmente muita interferência também pelo lado do cliente. Não é todo mundo que está preparado para esse tipo de avaliação e decisão, que é extremamente difícil. Tem vezes que o comercial está dentro do briefing, é bom, e mesmo assim tem diretor querendo mudar, pra dizer, olha, este comercial foi aprovado por mim, eu que determinei que mudassem tal coisa”. (Empresa F)

“Existe muita gente que tem medo de ousar, executivos que não querem se expor, querem simplesmente fazer o trabalho careta, certinho, pra não ter eventuais problemas.” (Empresa M)

As entrevistas citam ocasiões onde, por falta de ousadia e inventividade, ambos os profissionais acabaram se eximindo de toda e qualquer responsabilidade com a eficiência do trabalho, se preocupando apenas em “*manter seu emprego*”, se escondendo através de situações onde nunca poderiam ser culpados por um eventual excesso de ousadia:

“Os clientes querem criatividade, eles não querem é o risco de fazer algo interessante, inteligente, mas fora dos padrões, porque aí, se der qualquer problema, e estamos sempre sujeitos a isso, ele tem medo de ser crucificado por querer tentar. É mais cômodo e seguro ficar no medíocre.” (Agência A)

“Existe muita burocracia pelo lado do cliente também. Tem muito diretor de marketing que não quer se expor, acaba fazendo um “pacto de mediocridade” com a agência, sempre com um trabalho ruim, medíocre. Você me apoia, eu te apoio, pois assim ninguém se expõe, e ambos mantemos nossos empregos. Isso é muito comum, e é lastimável.” (Empresa B)

A interferência no trabalho criativo, ao fim, parece não atrapalhar só a agência, mas os resultados de uma maneira geral, acabando por destruir a qualidade do trabalho, quando uma peça acaba perdendo sua eficácia por sofrer alterações em seu raciocínio básico. O marketing, como setor responsável, se queixa de problemas semelhantes, citando a falta de ousadia e a necessidade de alguns profissionais de mostrarem que exercem seu poder:

“Uma vez um diretor me perguntou, poxa, porque todos os nossos comerciais tem baixo impacto? Eu disse que é porque a empresa não deixava a agência criar, já dava tudo formatadinho. Aí você limita a criatividade, isso não pode acontecer.

Você tem de passar o briefing. Como eles vão fazer isso, é problema deles. A criação está pra criar, o marketing está pra aprovar dentro de seu posicionamento, cada um no seu papel, eu não sei criar, eu sei falar do consumidor e ver se está adequado ao posicionamento, e eu vejo a empresa fazer muito isso, interferir erradamente. “ (Empresa F)

Se de um lado o departamento de marketing das empresas está ciente destes problemas, procurando corrigi-los no dia-a-dia, pelo outro lado, os publicitários também parecem estar a atentos à necessidade de alertar sobre os riscos e responsabilidades associados à propaganda, e procurando corrigir isso através de muita honestidade e profissionalismo:

“ Os clientes têm seu direito de serem conservadores, no fundo o dinheiro é deles. Quanto maior a ousadia, maior a chance de dar certo. Ou errado. Mas se der errado, o prejuízo é deles. Você pode errar, é normal, por isso é natural que os clientes tenham medo, sejam conservadores, a agência então tem de apresentar as propostas de forma madura e convincente, sabendo o risco que sua propaganda contem. “(Agência L).

“Quando um time de futebol não ganha 4 partidas seguidas, o técnico cai. A torcida esquece que o time é fraco, que as contratações foram mal feitas, que o clube está sem dinheiro, que o ataque é fraco. Os dirigentes, os maiores culpados, não caem. Mudam o técnico. (...) No Brasil, agência de propaganda é um pouco como o técnico de futebol. A propaganda não deu resultado, cai a agência. Independente se o time é fraco. Os dirigentes podem ser ruins, mas eles é que mandam (...) Cabe à agência avisar ao

cliente que ele está precário em algumas área. Porém, este aviso tem que ser feito antes da campanha ir para o ar e não depois. Senão soa como choro, desculpa e coisas do tipo.” (Agência C)

4.4.2) Discutindo o modelo das agências

Tão importante quanto a criatividade, disciplina-chave dentro de uma agência, é a atuação eficiente dos outros setores. A eficácia de uma agência se dá com a interação e conjugação dos esforços de todas as áreas, a fim de não sobrecarregar nenhuma, como indicam os relatos:

“Criação boa, de qualidade também é essencial, senão seu anúncio não aparece (...) mas mídia também, claro, senão é muito fácil gastar o dinheiro do cliente e o produto não aparecer. Boto anúncio na Caras, na Veja, na Rede Globo. Difícil é você fazer um bom planejamento de mídia, pra não dar tiro de canhão pra matar mosca. E olha que as pessoas vêem muito criação, mas não prestam atenção em mídia, onde você gasta muito mais. Às vezes você gasta até um milhão num comercial. Mas a mídia é 10, 20 vezes mais.” (Empresa F)

“Não existe propaganda de sucesso sem uma criação eficiente (...) mas por trás de uma grande campanha existe também um grande mídia, um grande atendimento. Um grande cliente também, que saiba que aquilo é bom, aprove, banque.” (Empresa G2)

“A criatividade está implícita no trabalho da propaganda. Mas não é só sob o ponto de vista do ineditismo, ou do inusitado, a criatividade na agência de propaganda tem de vir de várias áreas, do atendimento, da mídia.” (Agência G2)

Alguns comentários afirmam haver também uma espécie de burocracia interna, formada por diferentes setores com funções específicas, como é possível perceber:

“Eu vejo a gente falando com três setores diferentes, atendimento, mídia, criação, é complicado, não vejo um modelo perfeito.” (Empresa I)

“Eu acho que as agências hoje precisam ter equipes polivalentes Criador tem de saber vender, atendimento tem de saber mudar um texto, mídia tem de saber criar. Você está apresentando um anúncio, o cliente quer mudar o texto. Aí você tem de achar o redator, tentar mudar o texto pelo telefone, e fica o cliente olhando, esperando, sem entender porque é necessário tanta burocracia pra reescrever uma frase.” (Agência T)

O departamento de atendimento, responsável pelo trabalho de interface, é visto como peça importante na relação, cabendo a ele estar sempre próximo ao cliente. É a agência trabalhando seu próprio marketing de relacionamento.

“Atendimento é importantíssimo, alguém que faça esse meio campo, que saiba obviamente de propaganda, mas também de marketing, do negócio do cliente. Você não tá com a criação todo dia. Se não tem bom atendimento, não tem criação boa que vá funcionar.” (Empresa F)

“Eu trabalhei algum tempo dirigindo um grande grupo só com clientes pequenos, aqueles que a agência não tem tempo de atender direito. E pude ver que, mais que todos os outros clientes grandes, eles tinham carência de atenção, queriam a agência por perto, apresentando soluções. E eram as agências que não davam as soluções que eles precisavam.” (Empresa G2)

Os relatos tem mostrado que o setor, no entanto, têm sofrido inúmeras críticas, tendo seu papel posto à prova:

“Eu vejo que a grande dificuldade das agências no momento é em relação ao setor de atendimento. E é um setor crucial para a relação, pois é a interface, a interseção entre os dois lados. Não estou falando de ser simpático, de tomar um chopp com o cliente, mas intermediar a relação, mesmo, conhecer bem o processo, os dois lados. Se você tem uma agência com bom atendimento, os problemas raramente acontecem..” (Empresa H)

“Eu vejo muitas vezes o atendimento fazendo o papel de office-boy. Falta um profissional que faça melhor essa ponte, e não é o atendimento.” (Empresa M)

4.5) Conflitos de remuneração

O tema remuneração foi assunto de muita polêmica e discordância, uma vez que as agências entrevistadas parecem ter a percepção de receber pouco pelo que fazem. Ao mesmo tempo, as empresas acreditam pagar caro por soluções nem sempre satisfatórias.

“Tem cliente que acha que para o trabalho ser bom pra ele, a empresa tem que ganhar muito e agência ganhar pouco. A relação ideal é quando a agência é respeitada e bem remunerada, (...) pois a propaganda é uma ferramenta que dá muito lucro aos clientes.” (Agência G2)

“(...) espero do cliente que ele ache que a propaganda é um investimento, não um gasto. Um ponto importante é o cliente perceber que a agência precisa ganhar dinheiro para ter os melhores profissionais e prestar um bom serviço. O negócio tem que ser bom para os 2 lados (...) e o cliente tem de saber escolher a agência certa para suas necessidades.” (Agência C)

“(...) eu sinceramente acho que a gente paga caro pela nossa propaganda. Quando os resultados são bons, certo, entra na margem, nem incomoda. O problema é quando o trabalho não dá resultado, e a gente tem de pagar do mesmo jeito.” (Empresa G)

Como fonte de discordância e discussão, percebe-se que as agências tentam manter as políticas de remuneração já existentes no mercado, enquanto as empresas vem implantando formas, segundo elas mais justas, como informado:

“Existiu um pacto, feito há 30 anos no mercado, na tentativa de se fazer do mercado brasileiro de publicidade um dos melhores do mundo. Acordou-se que a remuneração seria sempre feita através de uma taxa percentual negociada com os veículos. Com o tempo, o mercado se defendeu, essa taxa foi sendo diminuída, pelo desespero das agências em manter alguns clientes, principalmente os de grande volume de trabalho. Com as taxas caindo, as agências começaram a desrespeitar seu próprio trabalho, começaram a fazer o trabalho que os clientes quisessem pagar. Muita gente chamou isso de modernidade, (...) de adequação. Eu costumo chamar isso de falta de percepção do valor do trabalho.” (Agência G2)

“O grande problema é que as agências cobram pelo que não deveriam, e não cobram pelo que deveriam. Do outro lado, as empresas pagam pelo que não deveriam pagar, por coisa pequena, e não pagam pelo que deveriam, pelo trabalho árduo. Acho os métodos de cobrança absurdos, minha política de remuneração não é baseada em média ou BV, mas em hora trabalhada. Quando há um resultado acima da média, inclusive, a gente bonifica a agência.” (Empresa G1)

Um ponto de conflito delicado citado pelas agências é a prática cada vez maior de processos de concorrência, quando diversas agências são chamadas a executar determinado tipo de trabalho, sendo a vencedora definida segundo critérios técnicos do cliente contratante. Este tipo de trabalho especulativo, na maioria das vezes, não oferece nenhum tipo de remuneração para as agências concorrentes, só remunerando a vencedora.

Num mercado que atravessa dificuldades financeiras, muitas vezes, apesar de pouco rentável, não é possível abrir mão de participar de tais processos.

“Tem muita empresa que usa concorrência como um processo especulativo. Ouvem diversas agências, avaliam uma série de soluções. Aí não dá em nada. Passa algum tempo, você descobre que a empresa está usando suas soluções, não pagou por isso, e você vai fazer o que? Deixar de participar? Duvidar da idoneidade da empresa?” (Agência S)

Uma das empresas entrevistadas também faz críticas a alguns modelos de remuneração, em especial o BV, uma taxa de produção que incide sobre o trabalho de terceiros. As empresas pagam 15% sobre o valor do serviço de qualquer trabalho de terceiros contratado pelas agências, tal qual gráficas e produtoras, a título de acompanhamento do trabalho.

“Mas se eu fosse citar problemas, eu destacaria a (...) prática de BV, que é um tipo de remuneração indecente, um roubo.” (Empresa G2)

De acordo com as entrevistas, é possível também notar no mercado de comunicação a existência de um duelo cada vez mais árduo pela verba promocional das empresas, havendo uma migração do capital investido em comunicação de massa para outros tipos de ferramentas de comunicação e serviços, como marketing direto e CRM.

“ (...) as agências estão mais preocupadas hoje é com a sobrevivência delas. O negócio da propaganda está em baixa. As agências estão brigando por uma verba que cada vez mais cai em outras atividades promocionais, como marketing direto, relacionamento, marketing promocional. E elas [as agências] sempre estiveram comprometidas com o que é mais rentável pra

ela, com o que gera um faturamento maior, que é mídia. Eles querem veicular mais, ao invés de buscar canais alternativos.

Tem muita agência por aí prometendo o que hoje é chamado de “comunicação total”, envolvendo marketing direto, endomarketing, entre outras ferramentas. Na verdade elas não têm entendem e não têm condições de fornecer tudo isso, elas somente se sentem na obrigação de prometer algo aos clientes, para garantir que a verba não vá parar fora das agências de publicidade. Elas não sabem fazer isso, mas dizem que sabem pra manter o cliente.” (Empresa B)

A remuneração das agências sempre foi baseada num percentual de 20% do montante que se faturava de mídia, ou seja, quanto a agência de publicidade comprava (ou agenciava) de espaço de mídia para seu cliente anunciar (Predebon, 2000). Desenvolver outros tipos de trabalho não foi de início, lucrativo. Essa mudança de dinâmica é lembrada como mais uma fonte de conflitos para a relação, como declarado:

“A propaganda estava acostumada a muito poder, a mandar nos clientes. A agência sempre se posicionou como grande especialista em comunicação, numa relação onde ela via o cliente como um dependente, mandava nele, fazia recomendações. Quando o cliente começou a ter outros canais, outras ferramentas de marketing e comunicação, as agências assumiram uma posição defensiva, começaram a criticar as novas ferramentas. Até porque não sabiam fazer as outras coisas. Havia uma tendência a usar a comunicação promocional como a única solução para todos os males. Sempre jornal, revista, televisão. Era aquela história de “pra quem é martelo, tudo que se vê pela frente é prego”. E não é assim, há determinados tipos de produto a se vender, ou de públicos, que não conseguem ser atingidos pela comunicação promocional, e onde é melhor usar outras ferramentas que não são comunicação de massa.

Estar ciente destas novas ferramentas, não negá-las, mas usá-las, é essencial para uma boa relação.” (Empresa B)

Algumas agências, ao mesmo tempo, declaram que buscam se defender, procurando se organizar para oferecer um maior foco de atuação e um melhor serviço, de forma a não perder faturamento:

“As empresas estão recanalizando suas verbas de promoção. Mas a propaganda é ainda a forma mais eficiente de mais pessoas terem contato com sua marca pelo menor custo. Acho que você sempre vai ter outras opções de como fazer isso. Surgem coisas novas, marketing direto, endomarketing, CRM, webmarketing, toda hora declaram que a propaganda morreu. Seja qual for o canal, a mídia, tem de haver uma idéia. E elas surgem onde estão as pessoas mais talentosas, as agências, onde hoje estão as melhores estruturas e a maior parte da verba.” (Agência A)

“Hoje em dia, as grandes marcas estão na mão dos atacadistas e revendedores. O Carrefour é hoje duas vezes maior que a Nestlé em tamanho de empresa. Então quem dita as regras, que diz o preço, ou o que ela vai fabricar, é o Carrefour. Pra você entrar no Carrefour, você tem que pagar. São novas realidades. O que os clientes querem são soluções pra isso, pra sair desse problema, não necessariamente campanhas institucionais, ou para incentivar o consumo.” (Agência T)

“A agência tem de (...) propor sempre, tentar sempre, dar o máximo para o cliente. Em todas as áreas. Ter a cabeça aberta. Não achar que propaganda é só TV, rádio, jornal e revista. A propaganda tem que ir aonde o povo está. Eu, por exemplo, não leio mais revista, jornal e assisto menos TV. Acompanho tudo pela internet. A propaganda dificilmente consegue me atingir.” (Agência C)

4.6) Expectativas de paz

Pelo que foi possível acompanhar pelas declarações dos entrevistados, não são poucos os conflitos localizados e mapeados. Porém, segundo uma das declarações, parece não haver problemas específicos no relacionamento com a agência, mas o mesmo tipo de desgaste que se dá com qualquer tipo de fornecedor, sugerindo que não existe um problema estrutural.

“Toda relação entre um cliente e fornecedor sempre vai ter problema. Vão acontecer momentos de satisfação, outros de atrito. A gente trabalha com outros tipos de fornecedor, e acho que esse atrito é parte do processo de fornecimento, tem a ver com expectativas, com a personalidade das pessoas, mexe com o ego.

Eu não posso generalizar quando falo de problemas de relacionamento. Não vejo nada onde as agências erram como um todo (...) eu já tive problemas pontuais com o atendimento, ou com a criação, com prazo, mas nada de generalizações.” (Empresa S)

Podem também ser observados alguns sinais de que as agências, assim como as empresas, já promovem certa reflexão sobre o tema, demonstrando maturidade, percepção de que um bom trabalho é feito com parceira, profissionalismo e, acima de tudo, uma enorme vontade de apaziguar o relacionamento:

“Eu já vi situações onde alguns departamentos dentro da empresa quiseram atribuir o fracasso de um esforço promocional à campanha de publicidade, ao trabalho da agência. Eu fui o primeiro a querer apagar o incêndio. É muito conveniente atribuir o erro ao fornecedor externo, quando muitas vezes o erro está dentro de casa. Ou até no mercado, na economia.” (Empresa G1)

“É essencial haver dedicação. E honestidade. Propaganda não é uma ciência exata, às vezes você erra, e isso é comum de acontecer no nosso meio. Você tem de assumir, falar, olha, não deu certo, vamos recomeçar, e têm muita agência que não assume erro. A tendência é você acertar muito mais que errar, mas nessas vezes você deve ter a honestidade de assumir de cabeça erguida.” (Agência A)

“As partes têm de estar mais próximas (...) a agência tem de evitar parecer onisciente, como normalmente se pensa por aí. Ser menos “estrelinha”. A agência tende a atribuir sempre a culpa do erro ao cliente.” (Agência F1)

As declarações sugerem também que, através de proximidade, cordialidade e bom entendimento entre os lados, os trabalhos podem trazer resultados para ambas as partes:

“(...) se a agência consegue se entender com o cliente, o trabalho sai melhor, estressasse-se menos, e todos ficam satisfeitos. No fundo existe um pouco desta cultura de cliente falar mal da agência e agência falar mal do cliente. Virou tradição (...) o que é uma pena, pois os dois saem prejudicados. E tem gente muito competente dos dois lados, senão a W/Brasil não era a empresa que é, e a Nike não era a empresa que é.

Não acho que acabar com esses problemas de relacionamento seja difícil. Mais difícil é acabar essa cultura existente, em que cliente e agência têm de se tratar como gato e rato.” (Agência S)

Capítulo 5

Considerações Finais

“Dois monólogos não fazem um diálogo.” (Dualibi, 2000)

Este capítulo aborda de maneira sintética os principais pontos de conflito localizados, reagrupando-os numa classificação que reconhece cinco fatores. Contém também, após cada item, uma breve sugestão de melhoria, levando em conta apenas os fatores abordados, não necessariamente considerando os meios necessários para sua possível implementação, apesar de serem pontos de fácil consenso. É importante lembrar que os fatores listados interagem e funcionam em conjunção, sendo alguns bastante parecidos; a divisão adotada é apenas uma classificação para facilitar a análise. Uma vez que há sinergia entre eles, a aplicação de uma destas sugestões para cada ponto acaba por implicar em melhoria também em outros eventuais fatores de conflito, contribuindo de forma a propiciar uma relação mais cordial, fácil e eficiente.

Como revisto anteriormente, o trabalho que se desenvolve na agência de publicidade é uma forma de abstração, quando a mensagem é tirada do plano real e direto e convertida para uma linguagem emocional e sensorial. O produto final, bem como a qualidade da solução criativa, é abstrato e difícil de mensurar antes de implantado (antes de uma campanha ser exibida na televisão, por exemplo). Neste momento, os julgamentos de valor acabam sendo subjetivos, e tal realidade, aqui chamada de conflito *ciênciaXarte*, gera uma instabilidade seminal, que faz parte do negócio propaganda, acarretando outros

conflitos e afetando outros aspectos. Pode-se dizer, baseado no conteúdo dos relatos, que o fator básico de conflito pode estar relacionado à diferença de valores das duas indústrias.

5.1) Conflito de Valores: *Intransigência das partes.*

O conflito aqui detectado parte da premissa-base de que a criação publicitária de certa forma um processo autoral. Publicidade é um tipo de arte aplicada, e muitas vezes há uma relutância do criador em ter de fazer intervenções na sua *obra*: um anúncio, roteiro de comercial, ou uma campanha .

Propaganda é uma indústria que vende um produto abstrato, soluções de criação. Para este tipo de trabalho, não existe verdade absoluta, a aprovação de uma campanha, ou de uma peça por parte do cliente passa por filtros muito pessoais, como *feeling* e conformidade ao conceito que o produto quer passar. Esse tipo de critério muitas vezes causa desconforto. O criador muitas vezes tem uma relação autoral com as soluções por ele apresentadas, nem sempre conseguindo guardar um distanciamento crítico que lhe garantisse neutralidade. Intervir num trabalho significa mudar a concepção de uma obra.

Já o cliente tem uma visão mais racional do trabalho, enxerga as soluções como esforços que vão garantir que ele atinja seus objetivos comerciais. Uma vez que ele é o contratador, ele tem o direito de interceder o quanto julgar necessário, apesar de nem sempre conhecer as ferramentas e o processo de comunicação. Esta briga de ecos acaba aumentando quando o criativo entra num processo similar, e se julga mais conhecedor do negócio que o próprio cliente.

A solução para tal conflito não requer grandes processos ou estudos, apenas uma mudança de mentalidade e sensibilidade. O criador nunca deve perder o foco do compromisso de venda, e o cliente deve estar consciente que o exercício da propaganda

pode consistir o uso de soluções abstratas, não devendo aplicar um raciocínio cartesiano e lógico na avaliação das soluções promocionais.

5.2) Conflito de Remuneração: *Aperfeiçoamento e melhorias nas políticas de remuneração.*

A principal finalidade deste tipo de medida é evitar a briga por verba que, cada vez mais, é detectada na indústria da propaganda. As agências por muitas vezes tentam impor as mídias de massa como ferramenta ideal de comunicação, por este tipo de ação promocional gerar uma remuneração maior, em detrimento de outras ferramentas de comunicação que não garantem remuneração tão vantajosa, tal como marketing direto, campanhas de endomarketing ou marketing de relacionamento.

Contribui para aumentar o problema o fato de nem todas as agências terem departamentos específicos com *know-how* e recursos para empregar estas outras ferramentas, tendo obrigatoriamente que terceirizar ou repassar para alguma empresa especializada. Fato este que significaria abrir mão de uma parte do orçamento de comunicação do cliente, medida que para as agências não se mostra interessante.

Rever as políticas de remuneração garantiria um trabalho mais isento, favorecendo a migração de investimentos para outros meios e ferramentas, uma vez que estes meios passariam a ser mais rentáveis para as agências. A comunicação da empresa se torna mais abrangente e integrada e a agência garante bom retorno financeiro.

Uma possibilidade levantada é a remuneração da agência baseada nos resultados obtidos pela empresa. A percepção de tal sistema, no entanto, pareceu pouco justa às agências, uma vez que esta não tem condições de assegurar o funcionamento ideal dos

outros componentes do mix de marketing, tal como políticas de preço, qualidade do produto, facilidade de acesso ao mesmo e distribuição eficiente.

Parece interessante também que seja revista as políticas de remuneração praticadas em processos de concorrência, quando na maioria das vezes nenhum tipo de remuneração é oferecido para as agências concorrentes, só para a vencedora. Pelo lado das empresas, a cobrança de BV (comissão de 15% sobre acompanhamento de trabalho) também é motivo de muitas reclamações.

5.3) Conflito de Resultados: *Definição de metas no curto, médio e longo prazo.*

Há certa discordância quando se avaliam e planejam as metas a se alcançar para momentos diferentes. As empresas, visando balancetes que mostrem um retrato positivo momentâneo da saúde financeira da empresa, muitas vezes concentram seus esforços promocionais em ações mais agressivas, de caráter vendedor e linguagem varejista, que geram caixa no curto prazo. Deixam, porém, de investir num ativo essencial, porém difícil de mensurar, o *brand equity*.

As agências reclamam que há imediatismo por parte das empresas, que tendem a concentrar seus esforços na busca de resultados a curto prazo, descuidando da imagem. As empresas, do outro lado, lamentam a falta da objetividade do trabalho das agências, que somente se preocupam com a consolidação e valorização da marca, buscando benefícios a longo prazo, mas não efetuando ações que gerassem capital de giro, necessário para fechar as despesas operacionais.

Uma conciliação de metas implicaria num tipo de política promocional que gerasse demanda de consumo imediata, conseguindo trazer lucro na operação, mas não descuidaria também de uma comunicação que valorizasse a marca e agregasse valor à ela. Uma política de propaganda eficiente e planejada não convenceria o consumidor baseando seu discurso apenas em argumentos financeiros (como menor preço e melhores condições), mas na percepção de uma marca de melhor qualidade e maior valor para o cliente, sendo interessante a ambos os lados.

5.4) Conflito de Comunicação: *Interfaces de relação indiretas e ineficientes.*

Tanto agência quanto cliente parecem padecer de um mesmo mal e errar num mesmo ponto: excesso de burocracia entre os setores com poder de decisão.

As empresas, por terem uma estrutura mais rígida e formal, acabam criando uma série de níveis hierárquicos com analistas, gerentes e diretores, que acabam gerando uma comunicação interna truncada, o chamado *telefone sem fio*, acarretando perda de tempo, alterações e intervenções a todo momento. Muitas vezes um projeto de campanha promocional, ou outro tipo de solução de comunicação, tem de ser apresentado e discutido com diversos setores intermediários, sofrendo todo tipo de interferência, antes de chegar ao nível que tem poder de decisão, veto ou aprovação. Neste momento, como muito se constata, o trabalho já foi completamente descaracterizado, fugindo de sua concepção original e perdendo sua eficácia.

Do mesmo modo, as empresas reclamam da inacessibilidade dos departamentos de criação, que se mostram pouco disponíveis para reuniões, apresentações, pesquisas e outros tipos de contato. Muito se fala da pouca autonomia dos departamentos de atendimento, que acabam funcionando como intérpretes da relação, mas não tendo poder de decisão.

Percebe-se que o problema pode ser localizado nos dois lados, quando ambos reclamam do mesmo tipo de insatisfação. A eliminação de parte da burocracia, aliada a uma facilidade de acesso mútuo, forneceria briefings e informações mais precisas, assegurando melhores resultados e gerando economia de tempo e de dinheiro.

5.5) Conflito de Cultura: *Diferenças de cultura e objetivos da cada indústria.*

Percebe-se, na maioria das situações, a existência de valores e compromissos diferentes por ambas as partes. As empresas buscam através do trabalho das agências, uma divulgação de seus produtos e serviços. E segundo elas, as agências por muitas vezes parecem mais preocupadas em fazer divulgação de si mesmo e de seus profissionais do que propriamente dos produtos ou serviços de seus clientes.

As agências, em contrapartida, alegam que tal diferenciação na prática não se aplica, uma vez que ao estar fazendo um bom trabalho para seus clientes, obviamente estão divulgando a si mesmas, como acontece em qualquer tipo de relação de fornecimento, sendo a única diferença o fato de eles contarem com a utilização de mídias de massa para assim o fazer.

A pouca fidelidade das empresas, que muitas vezes dispensam os serviços das agências sem muita explicação ou aviso prévio, contribui para que estas também se preocupem em estar sempre divulgando seu trabalho e buscando novos clientes, a fim de se protegerem das oscilações do mercado e das imprevisíveis perdas de contas.

Um compromisso de seriedade, com ética, transparência e parceria, elementos comuns às grandes empresas de qualquer ramo, já se mostra como a melhor medida para

evitar problemas neste campo. Cada empresa tem sua cultura e pertence a uma indústria diferente, e o respeito aos valores e necessidades de quem está do outro lado já oferece, por si só, garantia de que o trabalho conjunto é necessário para o crescimento e o sucesso de ambos os lados envolvidos na relação.

Referências Bibliográficas

AAKER, David. **Pesquisa de marketing**. São Paulo : Atlas. 2001

ANUÁRIO Meio&Mensagem 2001. VII Tendências do mercado publicitário 2001 – InterScience. Editora Meio&Mensagem : São Paulo, 2002

BAINBRIDGE, Jane. Keeping creatives away from clients makes little sense. **Marketing**. Londres, 23 de agosto de 2001, p. 23

BASTOS, Marina. Relação entre agências e anunciantes precisa de respeito. **Meio&Mensagem**, 18 de junho de 2002. Disponível em www.mmonline.com.br. Acesso em 18 de dezembro de 2002

BEARD, Fred. Integrated marketing communications: new role expectations and performance issues in the client-ad agency relationship? **Journal of Business Research**. Nova York, n° 37, p. 207-215, 1996

BEKIN , S. F. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo : Makron, 1995

BODEN, Margaret. Understanding Creativity. **Journal of Creative Behavior**. Nova York, Volume 26, n°3, third quarter, 1992

BOONE, Louis&KURTZ, David. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro : LTC, 1998

BOWERSOX, Donald; **Logística Empresarial**. Rio de Janeiro : Atlas, 2001

BUELL, Victor. The changing role of product manager in consumer good companies. **Journal of Marketing** 39 (1): p. 3-11, 1975

- CROSS, Charles. **Heavier than heaven.** A biography of Kurt Cobain. Nova York : Hyperion, 2001
- CURTIS, James. Marriages made in heaven. **Marketing.** Londres, 17/08/00, p. 22-23,
- DOYLE, P. ; CORSTJENS, M. ; MICHELL, P. Signals of vulnerability in agency-client relationships. **Journal of Marketing.** 40,4: p. 18-23. 1980
- DRUCKER, Peter. Marketing and economic development. In: ENIS, B. M.; COX, K. K. **Marketing Classics.** Boston : Ally and Bacon, 1973, p. 223
- DUALIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. **Criatividade&Marketing.** São Paulo : Mc Graw-Hill, 1990
- DUALIBI, Roberto; **Dualibi das citações.** São Paulo : Mandarin, 2000
- FADIGA, Antonio. Criatividade para quê? A discussão da rentabilidade chega à propaganda. **Exame.** 12 de dezembro de 2001, p. 154
- FABUN, Don. **The Journal of Communication Arts,** v.10, n.3, 1968
- FILL, Chris. Essentially a matter of consistency: Integrated Marketing Communications. **The Marketing Review,** nº1, p. 409-425, 2001
- GAYESKI, D. **Corporate communications management:** the renaissance communicator in information-age organizations. Woburn,MA : Focal Press, 1993
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo : Atlas, 1988
- GILMORE, J.; PINE, J. **The experience economy.** Boston : Harvard Business School Press, 1999
- GRAY, Robert. Collaborating with creatives. **Marketing.** Londres, 23/08/2001, p. 26-27

- GUILFORD, J. **The nature of human intelligence**. Nova York : McGraw&Hill, 1967
- HANAN, Mack. **The critical partnership: standards of of advertising agency selections and performance**. American Marketing Association, New York, 1966
- HENKE, Lucy. A longitudinal analysis of the ad agency-client relationship. **Journal of Advertising Research**. Nova York, Mar 1995, p.2-6
- HUTTON, James. Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. **Journal of Business Research**. Nova York, nº 37, p. 155-162, 1996
- IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo : Futura, 2001
- KAO, John. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro : Campus, 1997
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 2000
- _____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo : Atlas, 1998
- LAVIDGE, Robert. STEINER, Gary. A model for predictive measurements fos advertising effectiveness. **Journal of Marketing**. October, p. 59-64, 1961
- LEDUC, Robert. **La publicité, une force au service de l'entreprise**, Ed. Dunod, Entrerprise : Paris, 1987
- LEITE, J. **Metodologia de elaboração de teses**. São Paulo : McGraw-Hill, 1978
- LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. **Harvard Business Review**. 38: 4 (July-August) p. 45-56, 1960

- _____. **A imaginação de marketing.** São Paulo : Atlas, p. 33, 1988
- LEVY, Sidney. **Creating winning marketing plans:** planning, strategies and objectives. Dartnell Corp, 1996
- LIMA, J.G. A idéia que mudou minha vida.**Revista Veja**, 30 de abril de 2003, pg.92
- MARCONDES, Danilo. **Iniciação à história da filosofia:** dos pré-socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 2001
- MARTINDALE, J. How to spot the danger signals in a relationship. **Campaign.** Londres, 19 de outubro de 1984
- De MASI, Domenico. Entrevista.**Revista Veja**, 27 de março de 2002, pg.15
- MAY, Rollo. **A coragem de criar.** Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1982
- McCARTHY, Jerome. **Marketing essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo : Atlas, 1997
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento.** São Paulo : Campus, 1992
- MICHELL, Paul. Advertising account loyalty: a segmentation approach. **Journal of Advertising Research.** Nova York, 27,6 (1987), p.61-67
- MICHELL, Paul; CATAQUET, Harold; HAGUE, Stephen. Establishing causes of disaffection in agency-client relations. **Journal of Advertising Research.** Nova York, Mar/Abr 1992, p.41-48
- NEJDET, Delener. A comparative study of advertising agency-client relationships. **Journal of Professional Services Marketing.** Nova York, Mar 1995, p.2-6

NICKELS, Willian&WOOD, Marian. **Marketing:** relacionamentos, qualidade e valor.
Rio de Janeiro: LTC, 1999

NOLLER, R; Parnes, S.; Biondi, A. **Creative actionbook.** Nova York : Charles, 1976

OGILVY, David. **Confissões de um publicitário.** Rio de Janeiro : DIFEL, 1976.

_____. **A publicidade segundo Ogilvy:** São Paulo : Polity Press, 1985.

OSBORN, A. **Applied imagination:** pinciples and procedures of creative problem solving. Nova York : Charles Scribners Sons, 1953

OTT, Karalynn. Agencies add CRM to the mix. **B to B.** Chicago, 11 de junho de 2001, p.
19

PARNES, S.; NOLLER, R.; BIONDI, A. **Guide to creative action.** Charles Scribners
Sons, 1977

PARNES, S. **The magic of your mind.** Buffalo : Bearly Limited, 1981

_____. **A facilitating style of leadership.** Buffalo : Bearly Limited, 1985

_____. **Visioning.** East Aurora, NY : D.O.K.

PERISCINOTO, Alex. **Mais vale o que se aprende que o que te ensinam:** São Paulo :
Best Seller, 1995.

PETER, T., WATERMAN, R. Jr. **In search of excellence,** Boston : Harper&Row, 1982

POE, Andrea. Get maximum exposure from your agency. **HRMagazine.** Alexandria, Jun
2000, p. 68-74

POMROY, J. **Product managers and advertising: a study of conflict, inexperience and opportunity**, in Development and approval of creative advertising, Association of National Advertisers Workshop Paper 2, New York, 1969

PRADO, Lais. Hora da razão. **Revista da Criação, M&M**. Março 2001, p. 24-31.

PREDEBON, José [et. al.]. **Propaganda: profissionais ensinam como se faz**. São Paulo : Atlas, 2000

RIBEIRO, Julio. **Fazer acontecer**. São Paulo : Prêmio, 1994.

_____. [et al.]. **Tudo o que você quis saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo : Atlas, 1995.

_____. Quando a propaganda é feita por artistas. **Advertising**. Porto Alegre, edição 51, junho de 2002

RIES, Al. **The message is the medium: how to build a powerful brand**. Disponível em www.altagerencia.com. Acesso em 18 de dezembro de 2002

_____. **A queda da propaganda**. Rio de Janeiro : Campus, 2003

ROCHA, Angela da. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo : Atlas, 1999

ROCHA, Everardo. **A sociedade do sonho: comunicação, cultura e consumo**. Rio de Janeiro : Mauad, 1995.

_____. **Magia e capitalismo**. Um estudo antropológico da publicidade. São Paulo : Brasiliense, 1995.

ROCHA, M. **Estratégia de marketing, meio-ambiente e responsabilidade social: o caso da fundação O Boticário**. Rio de Janeiro : UFRJ/Coppead, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração)

- ROSS, B. **The status of advertising education.** Advertising Education Publications, Lubbock, TX. 1991
- ROTHENBERG, A; HAUSMAN, C. **The creativity question.** Durham, NC : Duke University Press, 1976
- RUSSO, Elio. O poder das marcas (ou a marca do poder. **Mercado Global**, nº 102, 2º trimestre 1997
- SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** São Paulo : Pioneira, 1998.
- SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso.** São Paulo : Pioneira, 2003
- SAPP, David. Creative problem-solving in art: a model for idea inception and image development. **Journal of Creative Behavior.** Nova York, Vol 29, nº3, 3rd quarter, 1995
- SCHULTZ, Don. **Integrated marketing communications.** Paper presented at "Integrated Communications: reconceptualizing the role of advertising. Norfolk, VA. March 1995
- SCHULTZ, Don; WATSON, Richard. The inevitability of integrated communications. **Journal of Business Research.** Nova York, nº 37, p. 139-146, 1996
- SCHWARTZ, Matthew. Survey shows agency-client relations strained. **B to B.** Chicago, 17 de setembro de 2001, p. 3
- STEEL, Jon. **Verdades, mentiras e propaganda: a arte do planejamento.** São Paulo : Negócio Editora, 2001
- SCOTT, John Jr. Diary of an adman. **Medical Marketing and Media.** Boca Raton, Abr 2001, p. 56-64

- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo : E.P.U., Editora da USP, 1975, p. 60
- SZECHTMAN, Juliana. **Política de marcas próprias:** confrontando propostas de varejista e de seus fornecedores. Rio de Janeiro : UFRJ/Coppead, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração)
- TOSCANI, Olivero. **A publicidade é um cadáver que nos sorri.** Rio de Janeiro : Ediouro, 1996
- TOWNSEND, Bickley. The media juggle. **American Demographics**, dez 1988
- TROUT, J.; RIVKIN, S. **O novo posicionamento.** Rio de Janeiro : Makron Books do Brasil, 1996, p. 3-8)
- VALENTE, F; RICHE, G; BELLO, A; LEITE, J. **A Visão de carreira dos funcionários de uma agência de publicidade.** Trabalho para a disciplina Gerência de Recursos Humanos, Rio de Janeiro, COPPEAD, 2001, não publicado
- VALENTINE, Virginia; GORDON, Wendy. The 21st century consumer. **The International Journal of Marketing Research.** Vol 42, issue 2, 2000
- VELHO, Beatriz. **A moda brasileira e a telenovela:** um estudo exploratório. Rio de Janeiro : UFRJ/Coppead, 2002
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo : Atlas, 1997
- WARRINGTON, Clayton L. A eulogy for client/agency relationships. **Medical Marketing and Media.** Boca Raton, Ago 1999, p. 100-108
- WATSON, J. D. **The double helix.** Nova York : Mentor, 1968

WEILBACHER, William. **Choosing an advertising agency.** Crain Books. Chicago,IL, 1983

WEST, Douglas. Restricted creativity: advertising agency work practices in the US, Canada and the UK. **Journal of Creative Behavior.** Nova York, Volume 27, nº3, third quarter,1993

WHEATLEY, Margaret. **Leadership and the new science:** learning about organizations from an orderly universe. São Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1992

WUNDERMAN, Lester. **Marketing Direto:** uma Estratégia de Lucros para Empresas e Clientes. São Paulo : Campus, 1999

YIN, R. **Case Study Reserch:** design and methods. Thousand Oaks : Sage, 1994

ZIFF, W. The crisis of confidence in advertising. **Journal of Advertising Research** 32 (4) July-August, RC 2-5, 1992

ZINKHAN, George; WATSON, Richard. Advertising trends: innovation and the process of creative destruction. **Journal of Business Research.** Nova York, nº 37, p. 163-171, 1996

Anexos

Anexo I(a) Entrevista A: Empresas

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como projeto de conclusão (dissertação) do mestrado de marketing do Coppead/UFRJ. A temática estudada é o relacionamento entre agências de publicidade e empresas anunciantes, notadamente um campo onde há muito conflito e confronto de opiniões.

Apesar de objetivos e resultados em comum, este relacionamento é, por muitas vezes, desgastante e cheio de atrito pela ausência de um diálogo eficiente e preciso entre as partes. O bom diálogo leva à uma comunicação corporativa eficaz, o que implica na maximização da verba investida em propaganda: melhores resultados e retorno promocional; além de maior rapidez de decisões, e menor índice de erros.

O objetivo desta dissertação é, através da análise de informações coletadas em entrevistas em profundidade com profissionais, tanto de agências de publicidade, quanto de empresas anunciantes, conhecer e identificar as principais causas destes conflitos.

O conteúdo destas entrevistas é confidencial, de acesso restrito ao autor, e somente para fins acadêmicos. Os nomes de pessoas e empresas aqui envolvidas não serão revelados, bem como não serão identificados no corpo desta dissertação.

Para facilitar a posterior avaliação do conteúdo da entrevista, esta será gravada com a utilização de um minigravador, podendo este ser desligado em qualquer momento, por solicitação do entrevistado, caso prefira que determinada parte não seja documentada. Depois de analisadas, as fitas serão inutilizadas.

Por questões éticas, nenhuma entrevista aqui realizada será confrontada com a opinião da outra parte. Se está sendo conduzida uma entrevista com a empresa A, não será realizada entrevista com nenhuma agência responsável pela conta da empresa A.

Perguntas abertas (Empresas):

- **O que você espera de sua agência?**
- De que consiste um bom trabalho, que mantenha os dois lados envolvidos plenamente satisfeitos?
- Criatividade na publicidade é importante?
- Você acha as agências, de um modo geral, muito insistentes quando querem aprovar uma idéia ou campanha, tentando forçar seu ponto-de-vista?
- Você alguma vez sentiu extrema insatisfação, pensando algo tipo “Esta relação não vai dar certo nunca” (ex.: A campanha não tem relação nenhuma com o briefing)?
- Você acha que existe uma linguagem em comum que todos entendam, ou cada um fala sua língua? A agência conhece seu negócio e se mostra preparada para entender tudo que você precisa?
- Você acha que a agência (em especial a criação) compreende suas necessidades específicas de comunicação? Ela está sempre empenhada em apresentar o melhor para o produto ou o melhor para ela?
- Você acha que os valores da sua área são respeitados? A agência compreende o instrumental do marketing e da pesquisa?
- **Você teria alguma episódio que mostrasse um conflito significativo entre a empresa e a agência? Situação que gerou stress? Insatisfação?**
- O que você acha que melhoraria a sua relação com as agências?
- Pelo outro lado, o que você esperaria que as agências fizessem pra reduzir este conflito percebido entre agência e cliente?
- **Como manter uma relação saudável e duradoura? (Exemplos)**

Anexo I(b) Entrevista A: Empresas

This thesis is being developed as final project of a MBA at Coppead (the School of Business of Federal University of Rio de Janeiro). The theme is the relationship between advertising agencies and clients, a field where conflicts and a stressful battle over dissonant points of view can be found. Despite of the common goals, the communication between the two parts can be eventually hard and difficult, fed by the lack of a language that both understand.

The purpose of this thesis is, through questionnaires with professionals from advertising agencies and clients, try to identify and find the main reasons of this conflicts.

The informations raised on these interviews are confidential, and only the author will have access to them, exclusively for academic purposes. Names of people and companies are not going to be show in the body of the project.

For better analisys, the interview will be recorded using a eletronic devide, and it can be turned off at any moment, under request. The tapes, after analised will be destroyed.

For ethic reasons, no interview will be confronted with other opinion. If a interview with company A is being conducted, no interview will be conducted with any agency that attend this company.

Questionnaire (Clients):

- **What do you expect from your agency?**
- A good job, that makes both sides feel satisfied, consists of what?
- Is creativity important?
- Do you think that agencies, in a general view, are pushy when they want to approve a campaign or an idea, trying to force their point-of-view?
- Have you ever felt an extreme disappointment with the relation, a feeling like “it’ll never work”?
- Do you think that there is a common language that both agencies and clients speak? Or each one speak their own language? The agency knows your business and shows to be prepared to understand everything you need?
- Do you think that the agencies, in special the creative department, understand your specific needs in the communication process? Are they determined to create the best for the brand or for themselves?
- Do you think that the tools in your area are respected? The agency understand and accept resources like marketing research, tests and focus groups?
- **Do you remember any situation that could show a significant conflict between agencies and clients?**
- From your side, what do you think that could improve the relationship with agencies?
- From the other angle, what would you expect that the agencies could do to improve it?
- How to sustain a healthy relationship?

Anexo II) Entrevista B: Agências

Esta pesquisa está sendo desenvolvida como projeto de conclusão (dissertação) do mestrado de marketing do Coppead/UFRJ. A temática estudada é o relacionamento entre agências de publicidade e empresas, notadamente um campo onde há muito conflito e confronto de opiniões. Apesar dos objetivos e resultados em comum, a comunicação entre as agências de publicidade e seus clientes (anunciantes) é muitas vezes deficiente e pouca clara, fomentada pelas diferentes visões e formas de pensar de cada parte, podendo se tornar desgastante e cheia de atrito pela falta de uma linguagem de entendimento mútuo.

O objetivo desta dissertação é, através de entrevistas em profundidade, tanto com profissionais de agências, quanto com profissionais de marketing de empresas, tentar conhecer e identificar as principais causas destes conflitos.

O conteúdo destas entrevistas é confidencial, de acesso restrito ao autor, e somente para fins acadêmicos. Os nomes de pessoas e empresas aqui envolvidas não serão revelados sob nenhuma hipótese, bem como não serão identificados no corpo desta dissertação.

Para facilitar a posterior avaliação do conteúdo da entrevista, esta será gravada com a utilização de um minigravador, podendo este ser desligado em qualquer momento, por solicitação do entrevistado, caso prefira que determinada parte não seja documentada. Depois de analisadas, as fitas serão inutilizadas.

Por questões éticas, nenhuma entrevista aqui realizada será confrontada com a opinião da outra parte. Se está sendo conduzida uma entrevista com a agência A, não será realizada entrevista com conta nenhuma atendida pela agência A.

Perguntas abertas (Agências):

- **O que você espera de um cliente?**
- De que consiste um bom trabalho, que mantenha os dois lados envolvidos plenamente satisfeitos?
- Criatividade na publicidade é importante?
- Você acha os clientes, de um modo geral, muito conservadores (“caretas”) na hora de discutir sua comunicação e a forma de anunciar?
- Você alguma vez sentiu extrema insatisfação, pensando algo tipo “Esta relação não vai dar certo nunca” (ex.: O cliente quer aprovar uma idéia medíocre, mas que ele considera mais vendedora)?
- Você acha que existe uma linguagem comum que todos entendam, ou cada um fala sua língua? O cliente se mostra preparado para compreender o que você oferece?
- Você acha que os profissionais de marketing das empresas compreendem as soluções apresentadas pela agência? Eles sabem reconhecer quais são as tarefas e obrigações de cada setor (Ex. A campanha foi boa, mas o produto não vendeu pois a logística falhou)?
- Você acha que os valores da publicidade são respeitados? Os clientes compreendem a cultura criativa?
- **Você teria alguma episódio que mostrasse um conflito significativo entre a agência e o cliente? Situação que gerou stress? Insatisfação?**
- O que você acha que melhoraria a relação com o cliente?
- Pelo outro lado, o que você esperaria que os clientes fizessem pra reduzir este conflito percebido entre agência e cliente?
- **Como manter uma relação saudável e duradoura? (Exemplos)**