

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE SANTA MARIA – RS¹

STRATEGIC PLANNING IN ADVERTISING AGENCIES IN SANTA MARIA – RS

Fernanda Meneghetti² e Taís Steffenello Ghisleni³

RESUMO

Este artigo tem como proposta analisar como os fundamentos do planejamento estratégico são adotados pelas agências de publicidade e propaganda certificadas pelo Conselho Executivo de Normas Padrão em Santa Maria – RS. Foram identificadas as empresas de propaganda que utilizam ações de planejamento estratégico, bem como o que motiva as agências a optarem por essa técnica administrativa e, ainda, que fatores levam empresas de publicidade e propaganda a não utilizarem planejamento estratégico. O tema planejamento estratégico é de grande relevância tendo em vista que o mercado atual é altamente competitivo e sofre constantes mutações. Por isso, as agências de publicidade e propaganda devem estar aptas para enfrentarem essas mudanças e precisam definir previamente as estratégias e os objetivos a serem alcançados, a fim de que estejam preparadas para acompanhar os acontecimentos futuros.

Palavras-chave: planejamento estratégico, publicidade e propaganda, agências.

ABSTRACT

This article aims to analyze how the basis for the strategic planning are adopted by advertising agencies certified by the Standard and Norms Executive Counsel in Santa Maria – RS. We identified some advertising agencies that make use of actions for a strategic planning, as well as what motivates agencies to opt for this administrative technique, and also, what factors take these agencies not to use a strategic planning. The strategic planning theme is of great relevance since the

¹ Trabalho de Iniciação Científica - PROBIC.

² Acadêmica do Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda - UNIFRA.

³ Orientadora - UNIFRA.

current market is highly competitive and goes through constant changes. Thus, advertising agencies must be able to face these changes, and need to previously choose strategies and goals to be achieved, in order to be prepared to follow up future happenings.

Keywords: *strategic planning, advertising, agencies.*

INTRODUÇÃO

A alta competitividade do mercado moderno exige que toda empresa desenvolva alguma forma de planejamento. Estar atento às mudanças que ocorrem nos cenários econômico, social e político é inevitável para que as novidades não interfiram negativamente nos negócios e para ajustar o tempo de tomar algumas medidas evitando, assim, o encontro com possíveis surpresas desagradáveis.

Uma medida a ser tomada para preparar-se diante das novidades é a elaboração de um planejamento estratégico (P.E.) dentro da organização. Essa técnica administrativa estabelece a missão da empresa, sua visão, suas metas e objetivos. Esses pontos, quando bem definidos e familiarizados por todos os funcionários e gerência, contribuem de forma positiva, de modo que a empresa terá um caminho a ser seguido, metas a serem alcançadas, e, por isso, estratégias a serem tomadas.

A partir dessa premissa, este trabalho pretende identificar como a ferramenta de P.E. é utilizada pelas agências de publicidade e propaganda cadastradas pelo CENP⁴ na cidade de Santa Maria, RS. Essa preocupação justifica-se, pois as agências de publicidade e propaganda são empresas que trabalham com veiculação de anúncios e campanhas publicitárias, procurando sempre atingir o consumidor e, para tanto, é imprescindível conhecer as tendências do mercado e seus consumidores para que não venham a sofrer com mutações que possam ocorrer nos cenários que envolvem a sociedade.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é descrever se acontece e como ocorre a utilização do planejamento estratégico nessas empresas para descobrir se as agências planejam o futuro dos seus negócios.

⁴ O CENP – Conselho Executivo das Normas-Padrão é uma entidade criada pelo mercado publicitário para fazer cumprir as Normas-Padrão da Atividade Publicitária, documento básico que define as condutas e regras das melhores práticas éticas e comerciais entre os principais agentes da publicidade brasileira.

Com esse objetivo, o artigo está estruturado em 4 partes, iniciando por esta introdução, seguida de descrição teórica sucinta do planejamento estratégico na atividade publicitária. Posteriormente, são descritas práticas observadas nas agências, encerrando-se o trabalho com comentários conclusivos.

METODOLOGIA

A abordagem metodológica deste projeto tem como base pesquisa qualitativa, pois esta possui uma estruturação mais complexa, proporcionando uma interação mais intensa entre entrevistador e entrevistado, pois fornece um diálogo mais longo e flexível, com maior riqueza de detalhes.

Este projeto de pesquisa de natureza qualitativa é do tipo exploratório, que, segundo Beuren (2003, p. 80), “ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser estudada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

A proposta deste estudo é do tipo descritiva, uma vez que se utiliza do método de coleta de dados, em que o pesquisador não interfere nos fatos.

Para a construção, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica existente sobre o tema. Em seguida, realizou-se uma coleta de dados usando a ferramenta de entrevista aberta semiestruturada, ou seja, entrevistas em que o entrevistador apresentou-se pessoalmente ao entrevistado e lhe respondeu as questões formuladas. Essa técnica requer grande interação entre o entrevistador e o entrevistado, valorizando a presença do mesmo, bem como o modo que isso possibilita ao entrevistador utilizar-se de uma maior criatividade e espontaneidade para aprimorar ainda mais a investigação. A técnica de entrevista tem o objetivo de obter ainda mais informações para aprimorar o desenvolvimento da pesquisa.

Para efetivar o método de coleta de dados, as entrevistas foram realizadas individualmente, entre entrevistador e entrevistado – representante de agência de publicidade e propaganda de Santa Maria. Ao todo foram entrevistadas oito pessoas que representam as agências existentes na cidade certificadas pelo CENP.

Na aplicação da entrevista, utilizou-se um gravador para inserir fielmente as respostas dos entrevistados. Após todos os passos realizados, analisaram-se as informações coletadas e pesquisadas, a fim de inseri-las no contexto do projeto.

AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Cada agência de publicidade e propaganda deve ser uma empresa responsável por planejar, criar e tornar públicas propagandas publicitárias. As agências, normalmente, encontram-se estruturadas em departamentos, onde cada um é responsável por uma fase do trabalho final. Os departamentos de uma agência geralmente são: Administrativo, Atendimento, Planejamento, Mídia, Criação e Redação. Segundo Peralta (2006, p. 21), a publicidade é “uma indústria atraente, que movimenta em média 29 bilhões de reais por ano”. Logo, aqueles que pretendem trabalhar nessa área precisam, inicialmente, entender como funciona o ambiente de uma agência.

O setor administrativo de uma agência é o responsável por cuidar da parte financeira, pagamento dos funcionários, entre outras funções que variam de agência para agência. O atendimento é o responsável por fazer o contato com o cliente. Por meio de um *briefing*⁵, o atendimento deve deixar claro o objetivo do cliente, informações e observações a respeito da empresa e de empresas concorrentes e a verba destinada à campanha.

Segundo Lupetti (2006, p. 195), *briefing* é um “levantamento de informações contendo as diversas instruções que o cliente fornece à agência para orientar seu trabalho de planejamento. É o somatório de conhecimentos que abrange a situação de mercado, produto, serviços e empresa anunciante”.

Grande parte da tarefa o profissional de Atendimento consiste em enxergar todas as interdependências e manobrar todas as variáveis – e são muitas – que compõem uma campanha, levando o trabalho do início ao fim com o mínimo de solavancos e o máximo de eficácia. [...] A habilidade crítica para esta atividade é a de enxergar uma meta de comunicação e, a partir daí, mobilizar todos os recursos disponíveis – da agência, do cliente, dos fornecedores e de quem mais aparecer – para o alcance dessa meta. (FURLANETTO apud PERALTA, 2006, p. 27).

Com as informações necessárias, o atendimento encaminha ao planejamento, que é encarregado de organizar as informações definindo quais

⁵ O *briefing* contém informações que o cliente fornece à sua agência antes de iniciar uma campanha. A partir desse documento básico, podem-se desenvolver estratégias criativas mais adequadas. O *briefing* deve refletir, com clareza, a informação que possa afetar o produto e sua utilidade.

estratégias e táticas alcançarão melhor o objetivo do cliente. Segundo a diretora de planejamento da agência África, Carla Sá, o planejamento “funciona como um fio condutor que garante que todos estejam trabalhando na mesma direção, otimizando o tempo e potencializando os acertos.” (SÁ apud PERALTA, 2006, p. 30).

Em algumas agências, o planejamento trabalha junto com o profissional de mídia, especialmente em agências de pequeno porte como as de Santa Maria. O mídia escolhe os meios de comunicação e veículos, bem como o horário de veiculação, dias, canais e locais e, nesse sentido, o diretor de mídia da Almap/BBDO, Paulo Carmosa, salienta que “o mídia encontra as melhores maneiras de falar com as pessoas através dos meios de comunicação”. (apud PERALTA, 2006, p. 32). Carmosa acrescenta ainda que é o departamento de mídia a área responsável por colocar as campanhas no ar, incluindo tanto a negociação dos valores investidos quanto o processo operacional da reserva e da compra dos espaços.

Os profissionais de criação e redação são os encarregados da elaboração das peças da campanha. Após terem contato com o *briefing*, a criação inicia a elaboração do *layout*, enquanto a redação preocupa-se com os textos das peças. Como essas duas atividades são completamente interligadas, muitas agências utilizam duplas de criação, ou seja, um redator e um profissional de criação para a execução das peças ou então o profissional de criação responsabiliza-se por fazer também a redação, essa atribuição depende da estrutura de cada agência.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A ferramenta de planejamento estratégico já é utilizada em agências multinacionais desde a década de setenta, embora alguns profissionais de *marketing* e comunicação do Brasil desconheçam a sua importância. Com o mercado atual altamente competitivo, globalizado e dinâmico, mudanças ocorrem constantemente nos diversos cenários: econômico, social e político. Desse modo fazer uso de planejamento estratégico tornou-se essencial. Encarar a concorrência, fazendo parte da pouca parcela competitiva, ou seja, dos que realmente obtém lucro nos seus negócios, não é uma tarefa fácil.

Para conseguir estar entre os poucos preparados para deparar-se com as mudanças, tornou-se necessária a existência de um profissional que conheça o mercado regional e mundial, que está atento às suas mudanças, com ampla capacidade de percepção e atenção, por isso criou-se o profissional de planejamento estratégico.

O papel o planejamento estratégico na área de comunicação é garantir que esta reflita a necessidade mercadológica e esteja em linha com a direção estratégica da marca e do negócio de cada cliente. Basicamente, o planejamento estratégico é um levantamento organizado de informações que ajudará a definir os caminhos a serem seguidos (SÁ apud PERALTA, 2006, p. 30).

Em suma, o profissional deve apresentar capacidade de selecionar as estratégicas mais pertinentes de modo a alcançar o objetivo desejado de cada cliente. Em relação à necessidade da utilização da prática de planejamento estratégico em empresas, Hortmann (2006, p. 1) afirma:

Dirão os antigos empreendedores, que criaram suas empresas há 30, 40 anos atrás, que isto não deve ser importante, pois puderam obter sucesso sem planejar suas empresas com a metodologia do Planejamento Estratégico de *Marketing*. Entretanto, os tempos são outros e as empresas devem se adequar ou sentirão os efeitos desta estagnação (muitas delas já os estão experimentando).

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que deve acompanhar as tendências de mercado e as mutações ocorridas, por isso dizemos que planejamento não deve ser fixo, nem imutável e sim variável. Para Westwood (apud LUPETTI, 2001, p. 81), “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”.

Empresas de pequeno, médio e grande porte podem e devem estar preparadas para as mutações que ocorrerão no mercado, por meio da elaboração de um planejamento completo. No entanto, muitas organizações desconhecem a importância da realização de um planejamento de estratégias e as etapas de elaboração do mesmo.

O resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer

reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa (ALMEIDA, 2001, p. 10).

Por isso, poucas empresas, das muitas existentes, terão condições de participar da pequena parcela que permanecerá lucrando futuramente, pois são as que conhecem a importância de colocar em prática um planejamento estratégico.

Normalmente, o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico apresenta quatro atividades: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da missão com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia. Para estabelecer esses pontos, inicialmente, a empresa necessita definir a sua missão, que é a razão de ser da empresa, delimitar seu campo de atuação e indicar possibilidades de expansão de suas ações.

Segundo Almeida (2001), na análise dos aspectos internos da organização, serão identificados os Fatores Críticos de Sucesso, que são os fatores principais nos quais a empresa pode sobressair-se. Essa análise indicará os pontos fortes, que indicam como a organização pode tirar vantagem perante a concorrência, e os pontos fracos, que indicam como a empresa fica em desvantagem diante de seus concorrentes.

Na análise do ambiente serão descobertas as ameaças que o mercado oferece à empresa e as oportunidades. Almeida (2001, p. 18) acrescenta que “na análise ambiental, são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças”.

Outra atividade do planejamento estratégico é a comparação da missão com a sua atuação, ou seja, verificar se a entidade está atuando no que se dispôs a fazer. Nesse contexto, a missão deve estar bastante clara por todos que trabalham na empresa, desde funcionários até gerência. Segundo Lupetti (2001, p. 83), “uma missão bem definida é transformada em objetivos organizacionais, metas estratégias e táticas”.

Após estipulada a missão da empresa, é necessário saber onde se quer chegar e, para isso, é preciso estipular estratégias a serem seguidas. Isso irá contribuir para a organização não perder a direção de grande objetivo, pois implicaria em uma mudança de foco e possíveis dificuldades de se obter o resultado esperado. Almeida (2001, p. 30) destaca que “o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas”. A importância da empresa ter definido objetivos e estratégias

é devido aos objetivos mostrarem onde a empresa deseja chegar, enquanto as estratégias mostram o caminho a ser percorrido para ela atingir determinado fim. Para Lupetti (2001, p. 86), “estratégia é a forma como as empresas deverão atingir seus objetivos. Toda a estratégia, para ser bem-sucedida, deve levar em consideração as ações de seus concorrentes. Portanto, conhecer o concorrente é fundamental”.

Saber quem são seus concorrentes é tão importante quanto ter conhecimento da própria empresa. As ações que eles estão fazendo para atrair mais clientes, quais as estratégias utilizadas por eles, quais seus pontos fortes, fracos, suas vulnerabilidades, ter essas informações precisas da concorrência facilitará ao serem estipuladas estratégias para a empresa obter mais clientes e ficar com maior participação de vendas no mercado em que atua.

Com essas informações da concorrência coletadas, percebe-se que se torna mais fácil criar estratégias criativas e eficazes, destacando-se da concorrência e, com isso, obtendo mais lucros.

Essa obtenção de resultados positivos é possível por meio da técnica de P.E., que é a responsável por analisar, organizar e colocar em prática os pontos, a missão, os objetivos e as estratégias, por isso a ela é atribuída tamanha importância e o planejamento mostra o caminho correto a ser percorrido, não abstendo a possibilidade de haver problemas no decorrer do caminho, mas as chances diminuem bastante com um planejamento estratégico bem elaborado. Para Almeida (2001, p.14), “as técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado”.

Assim, pode-se afirmar que por meio do P.E. as agências de publicidade e propaganda serão capazes de definir os meios pelos quais programarão suas estratégias, envolvendo uma análise estrutural da empresa, a identificação dos fatores críticos de sucesso, das forças e limitações internas e sua relação com o meio ambiente, visando melhor alcançar seus objetivos organizacionais e diferenciar-se das concorrentes.

Lupetti (2003, p. 30) mostra, por meio de um fluxograma, os passos para realizar o planejamento estratégico. Na figura 1 e em vários modelos de P.E. os passos normalmente iniciam com uma análise ambiental, que, em seguida, passa por várias etapas até chegar à definição das estratégias que deverão ser utilizadas pela organização e seu plano de ação.

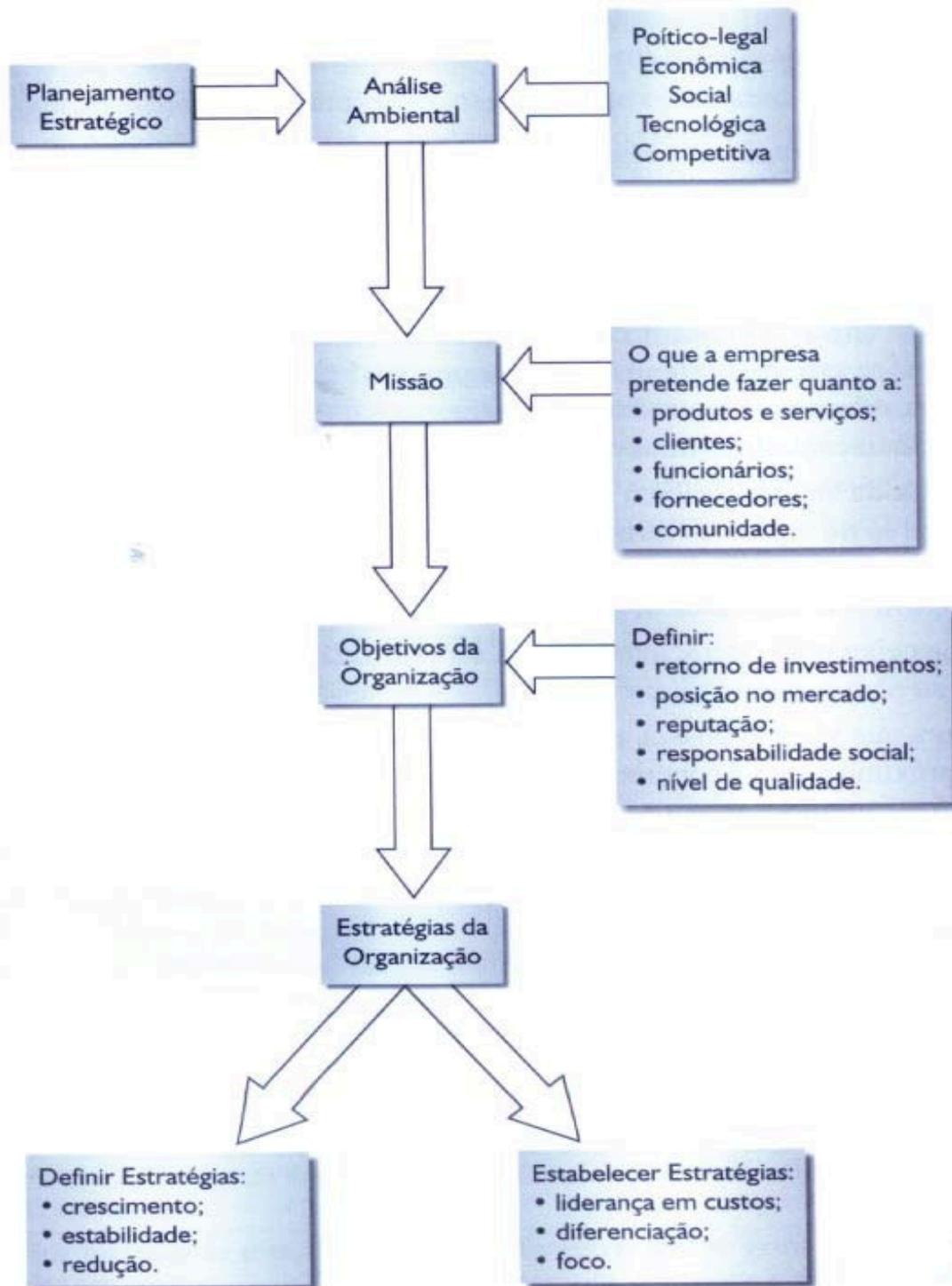


Figura 1 - Passos para realizar o planejamento estratégico.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PUBLICIDADE

O planejamento estratégico continuamente enriquece os serviços prestados pelas agências de publicidade, respondendo positivamente àquilo que o anunciante

deseja obter como resultado de uma empresa de propaganda. O planejamento é mais eficaz à medida que estuda a empresa anunciante, seu posicionamento, o mercado em que esta inserida, seus concorrentes e suas ações para adquirir uma maior parcela de mercado. Ele procura entender o consumidor com mais detalhes, não ouvindo somente o anunciante, que, muitas vezes, pensa que conhece o seu cliente e o caracteriza de maneira equivocada.

A partir dessas informações que os profissionais de planejamento devem obter um planejamento estratégico dentro de uma agência de publicidade. Porém, qualquer profissional que trabalhe com Publicidade apresentará resultados muito mais eficazes à medida que tiver maior conhecimento das atualidades, do mercado e do cliente, mas o planejador, muito mais que outros departamentos das agências, deve saber o que acontece, as novidades, as invenções, as próximas tendências dos consumidores, pois isso proporcionará à agência a elaboração de campanhas mais criativas.

Por exemplo, um profissional de criação necessita fazer uma campanha de varejo de uma loja de eletrodomésticos na qual todos os produtos estarão com 60% de desconto. Supondo que o publicitário utilize como título da campanha: “Uma grande onda de preços baixos”. Se a campanha fosse veiculada dias após o Tsunami que devastou ilhas da Indonésia e o responsável pela redação da campanha desconhecesse o acontecido, o efeito não seria positivo.

Infelicidade como essa não deve ocorrer na publicidade, mas isso somente acontecerá se o publicitário não tiver conhecimento dos fatos que ocorrem, tanto na criação da agência, como, principalmente, no planejamento. É comprovada, então, a importância de saber o que se passa no mundo e não somente à sua volta, em seu cenário.

Outra ligação da publicidade com P.E. deve-se ao fato das agências de publicidade e propaganda serem empresas e, portanto, como todas as outras, devem realizar um planejamento, pois se mudanças sociais, econômicas e políticas interferem no andamento de empresas, estas irão refletir igualmente em agências que têm empresas como clientes.

Também, empresas que realizam P.E. buscam profissionais de *marketing* para sua elaboração. Em agências existem profissionais (ou ao menos se supõem que exista) que trabalham com planejamento de campanhas publicitárias. Eles devem conhecer o mercado, saber onde, quando e como é a melhor maneira de inserir determinado produto/serviço no mercado. No entanto, para Lupetti (2001, p. 90), “fazer um planejamento não é uma tarefa para uma única pessoa. É, antes de tudo, um trabalho de equipe e requer pessoas que entendam de mercado e de pesquisa”.

Os profissionais encarregados na elaboração de um planejamento precisam levantar informações precisas dos cenários local e mundial, analisando o cenário que determinada empresa está inserida, possíveis falhas realizadas por ela, alguns ajustes que poderão trazer sucesso, melhorias que a destacarão de seus concorrentes, entre outros pontos.

Portanto, profissionais do setor de planejamento (principalmente) de uma agência de Publicidade e Propaganda têm todo o conhecimento necessário em *marketing* para realizar P.E. de qualquer empresa.

AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA DE SANTA MARIA (A PESQUISA)

O mercado publicitário de Santa Maria conta com 8 (oito) agências de publicidade e propaganda que são cadastradas no CENP – Conselho Executivo de Normas Padrão. Essas agências, vistas como empresas prestadoras de serviços, disputam o difícil mercado na cidade, que enfrenta uma concorrência cada vez maior.

Um grande problema enfrentado pelas agências em Santa Maria, segundo Ribas, proprietário da agência Publicitá Sul Propaganda de Santa Maria, é que ainda existe a antiga tradição das empresas não procurarem agências de publicidade para realizarem suas campanhas, o próprio cliente é quem é o responsável por contratar um profissional *free*⁵, ou então, o próprio veículo responsabiliza-se por elaborar uma propaganda, que, muitas vezes, limita-se a anúncios de jornais e rádios. Isso se deve ao fato de muitas empresas terem em mente que investir em agências de propaganda é muito caro e que não compensa o possível retorno.

Porém, o que a maioria dos empresários desconhece, ou ainda não está familiarizado com a ideia, é que investir em propaganda de qualidade, feita por agências de publicidade e propaganda, é um passo para diferenciar-se de seus concorrentes na disputa por atingir mais consumidores.

No entanto, nota-se que a mentalidade de não trabalhar com agências modifica-se a cada ano. Antigamente, os empresários não apostavam em agências, hoje, cada vez mais, investem em empresas de publicidade para realizarem uma propaganda de qualidade, pois já perceberam que isso é importante para sua empresa lucrar mais.

⁵ A palavra *free* em inglês significa “livre”. Em publicidade, o termo é utilizado para designar profissionais que são contratados por trabalhos, sem intermédio de uma agência ou empresa de publicidade. São profissionais sem carteira assinada que recebem por trabalho executado.

O ramo da publicidade altera-se constantemente devido às novidades que acabam surgindo a todo instante no mundo inteiro. Com a globalização, o mundo está conectado, portanto, o surgimento de um novo meio de comunicação que venha a surgir em Londres, na Inglaterra, por exemplo, pode vir a fazer uma grande diferença no ramo da publicidade no Brasil.

A grande importância dos profissionais da propaganda estarem interligados com o mundo, conhecendo as novidades que surgem e as invenções nos diversos setores está na riqueza de informações adquirida. Agências que têm mais conteúdo, mais conhecimento, certamente, serão as que terão ideias mais criativas para propor campanhas a seus clientes.

Quando se tem muito conhecimento é necessário saber também como colocá-lo em prática para conquistar novos clientes. Somente ter ideias criativas não basta para que as empresas obtenham sucesso, é necessário organizar as ideias e fazer previsões. Essas previsões que se denominam planejamento estratégico devem realizar-se por toda e qualquer agência de publicidade e propaganda, a fim de investirem em estratégias eficazes e não correrem o risco de colocar em perigo a conta de algum cliente potencial.

A cada nova mudança, muitas empresas eram apanhadas de surpresa e perdiam vendas ou rentabilidade. No entanto, houve sempre empresas que se saíram melhor do que outras. O fato irretorquível é que certas empresas souberam prever o futuro melhor do que outras. E, ainda, outras souberam não apenas prever, mas até criar (ou moldar) o seu futuro, ingressando numa área ou função típica de gerenciamento estratégico (GRACIOSO, 2001, p. 30).

A citação acima, de Francisco Gracioso, reflete que empresas que desenvolvem previsões e as inserem no desenvolvimento do seu P.E. estão mais propícias a criarem estratégias eficazes, por estas serem definidas frente a um conhecimento prévio do que ocorrerá no futuro. Empresas dotadas de um planejamento estarão à frente de seus concorrentes, poderão buscar parcerias antecipadas e desenvolver táticas adequadas às novas circunstâncias, tendo tempo disponível para garantir o sucesso.

Na análise proposta, foram entrevistadas as agências localizadas em Santa Maria que são cadastradas pelo CENP: Art Meio Propaganda, Cia de Propagandas, Due Design e Propaganda, J. Adams Propaganda, Latino América Comunicação, Orium Comunicação & Marketing, Publicita/Sul Propaganda e Tríade Comunicação - RS.

Na tabela 1, pode-se observar que as agências de publicidade de Santa Maria têm como característica principal ser o proprietário da agência o profissional de atendimento. Várias agências não utilizam estagiários e todas possuem seus departamentos bem divididos, com profissionais específicos para cada setor. Porém, é possível observar que os setores encontrados nas agências mantêm a estrutura básica de uma agência de pequeno porte, como as existentes na cidade de Santa Maria.

A respeito da tabela, há informações incompletas devido à falta de informações disponibilizadas por algumas agências.

Tabela 1 - Dados das Agências de Publicidade e Propaganda de Santa Maria certificadas pelo CENP.

	Agência	Responsável e sua função	Equipe de funcionários e departamentos	Estagiários
1.	Publicitá Sul Propaganda Contato: publicita@terra.com.br	Armando Ribas Neto – atendimento e criação	3 funcionários: (1 administrativo e mídia, 2 criação).	1 estagiário: (planejamento / atendimento)
2.	Cia de Propagandas Contato: sergio@ciadepropaganda.com.br	Serginho – atendimento	7 funcionários: (1 atendimento, 2 criação e redação, 1 mídia, 1 produção gráfica, 1 adm., 1 serviços gerais)	1 estagiário: atendimento
3.	Art & Meio Propaganda Contato: mara@artmeio.com.br	Beto, Mara, Vera – Atendimento	8 funcionários: (1 mídia, 1 adm., 2 redatores, 4 criação)	2 estagiários: atuam em todos os departamentos
4.	Due Design e Propaganda Contato: andrea@duepropaganda.com.br	Andréia – atendimento e redação	3 funcionários: (1 administrativo, 2 produção gráfica)	inexistente
5.	J. Adams Propaganda Contato: jadams@terra.com.br	Jaqueline Adamns – atendimento		
6.	Latino América Comunicação Contato: gerardo@lacom.com.br	Gerardo – atendimento	6 funcionários: (1 atendimento, 1 administrativo, 1 mídia, 4 criação)	inexistente
7.	ORIUM COMUNICAÇÃO & MARKETING Contato: secretaria@orium.com.br	Alexandre e Leandro		
8.	TRÍADE Comunicação Contato: marcelo@triaders.com.br triade@triaders.com.br	Marcelo		

ANÁLISE FINAL

Entre as agências analisadas, serve como exemplo de empresa de comunicação, que segue os devidos passos para elaboração de planejamento estratégico, a agência Orium Comunicação & Marketing. Ela se destaca no ramo publicitário na cidade de Santa Maria por sua excelência em organização estratégica, com constantes análises de planejamento estratégico e acompanhamento profissional.

Nota-se que outras agências analisadas, mesmo que de igual porte, não elaboram planejamento estratégico, ou até mesmo consideram planejamento estratégico quaisquer tipos de objetivos traçados pela empresa. Percebe-se, claramente, por meio desta pesquisa, que sete das oito agências de Publicidade e Propaganda de Santa Maria, certificadas pelo CENP, não obtêm o conhecimento exato da estruturação de um planejamento estratégico e, para tanto, desconhecem a importância dessa ferramenta administrativa para o crescimento da sua empresa.

Mediante resultados observados a partir da aplicação do questionário ao representante de cada uma das oito agências de Publicidade e Propaganda de Santa Maria, observa-se que as agências, mesmo que apresentando estruturas semelhantes, diferenciam-se muito no que tange à definição de suas estratégias, na tentativa de conquistar seus objetivos.

Diante das respostas, foi possível observar que algumas agências não realizam prospecção de clientes, uma vez que a sua estrutura não suporta mais clientes dos que os já existentes, como a agência J. Adamns e Due, garantindo, assim, um atendimento privilegiado e eficaz aos seus clientes. Já outras agências, como a Latino América e a agência Tríade, constantemente realizam ações de prospecção de clientes. A agência Tríade procura apresentar a clientes potenciais produtos que dizem respeito ao seu negócio. Já a agência Latino América foca a sua prospecção essencialmente em clientes regionais. Por outro lado, o foco da agência Orium, que possui uma estrutura de captação de clientes, não é o mercado de Santa Maria, apesar de buscar na cidade referências para implementação de serviços.

Para a agência de publicidade e propaganda Art & Meio, o foco principal está em fidelizar os cliente já existentes, sejam eles de grande ou pequeno porte:

Os serviços de uma agência de propaganda não são utilizados somente por grandes empresas. O mercado é formado por pequenos e grandes anunciantes que se utilizam dos serviços de uma agência nas suas mais

variadas formas, independente do tamanho. A realidade do nosso mercado, em Santa Maria, é esta e a Art & Meio possui clientes dos mais variados segmentos e tamanhos.

Em relação às medidas utilizadas para manter os seus clientes satisfeitos, as agências são unânimes em afirmar que a pró-atividade é o meio mais eficaz para garantir campanhas e ações de *marketing* que proporcionem um retorno do investimento e maior credibilidade perante os clientes. Elas ofertam soluções antes de o cliente solicitar e não somente atendem às demandas.

No entanto, além de oferecer medidas que, possivelmente, atendam as necessidades dos clientes, bem como criar ações estratégicas criativas, as agências, sendo empresas de propaganda, têm seus próprios objetivos a serem alcançados. Para atingir esses objetivos, as agências J. Adamns e Due estabelecem metas a curto prazo, levando em consideração as mutações constantes que ocorrem nos cenários em que a empresa está inserida. As metas traçadas pela Due incluem metas de faturamento e de trabalho. No entanto, muitas vezes, as metas traçadas voltam-se aos clientes, de forma a elaborar um planejamento para eles, enquanto o planejamento da agência acaba ficando um pouco “de lado”, mas nem por isso as estratégias e metas deixam de estarem organizadas e pré-determinadas na mente do dono da agência.

A agência Latino América utiliza-se de um planejamento interno, com metas de crescimento, tanto em relação ao faturamento quanto em relação à área de abrangência. Para Gerardo, proprietário da agência Latino América, sempre são estipuladas estratégias para alcançar os objetivos estipulados e posteriormente aplicadas. Do mesmo modo, a agência Tríade baseia-se em criatividade e planejamento, pois isso garantirá uma atualização no mercado local e regional, possibilitando a abertura de uma oportunidade para a agência.

A agência Orium, norteada pelos novos rumos que a empresa apresenta, modifica constantemente suas estratégias. Contudo, os objetivos traçados pela empresa são verificados no seu planejamento estratégico, no qual é feita toda uma análise interna e externa, por meio da análise SWOT, detectando forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Andréa, proprietária da agência Due Propaganda, informa que cada vez que ela vai visitar um cliente as estratégias já estão traçadas, a fim de atendê-lo da melhor maneira possível. Ainda segundo Andréa, “todo dia, em cada momento, somos estratégicos”.

Seguindo um discurso semelhante, Mara, uma das sócias da agência Art & Meio, acredita que a conquista de um cliente com serviço profissional

e soluções pertinentes aos objetivos do cliente, aliando criatividade e conhecimento de mercado. Ela também destaca as reuniões constantes entre os três sócios da agência para probabilidades de crescimento.

Em relação à técnica de planejamento estratégico, todos os representantes das agências entrevistadas demonstraram-se atualizados quanto ao seu conceito e necessidade. No entanto, a maioria das agências não desenvolve um planejamento estratégico com a supervisão de um especialista, pois ele é criado pelo próprio dono da agência em assessoria de seus funcionários. No caso da agência Latino América, o primeiro planejamento estratégico foi desenvolvido com assessoria especializada em 2002, após, a agência renova e atualiza seu planejamento estratégico sob a competência do representante da agência, Gerardo, pós-graduado no Curso de MBA em Gestão de Negócios, pela Fundação Getúlio Vargas. Segundo Gerardo, o planejamento de 2007 já está definido e posto em prática.

A agência Art & Meio apresenta objetivos bastante claros entre os sócios da empresa, entretanto, estes não são colocados no papel. A agência não tem por hábito executar a prática de planejamento estratégico, mas acompanha cada ação desenvolvida.

Quanto às agências J. Adamns e Due, o planejamento estratégico foi devidamente desenvolvido pelas proprietárias Jaqueline Adamns e Andréa. A J. Adamns informa, ainda, que em conjunto com um consultor externo, apresenta um acompanhamento informal das ações desenvolvidas pela empresa. Na agência Tríade, após um tempo, os gestores perceberam a necessidade da elaboração de um planejamento, mesmo que organizado de forma informal. Por isso, segundo Marcelo, “as reuniões de pauta passaram a ir além dos trabalhos da semana, havendo uma troca de impressões sobre o andamento geral da agência e discussão dos objetivos gerais da empresa”.

A agência Orium estabeleceu a utilização da técnica de planejamento estratégico desde seu segundo ano de existência, 2004. Desde então, essa prática administrativa, através da capacitação de seus funcionários e sob auxílio de consultores externos, desenvolve metodologias de reuniões periódicas para acompanhar as ações, a fim de promover o alinhamento de ações planejadas e executadas. O planejamento estratégico de 2007 a 2010 está em fase de finalização.

Ao levar em consideração o mercado em que estão estabelecidas as agências entrevistadas, bem como as empresas que estão situadas no mercado de Santa Maria e região, as agências argumentam que clientes de maior porte oferecem maior verba investida e certeza de investimento, enquanto clientes pequenos não oferecem tanta segurança à agência, já que não realizam campanhas periodicamente, dificultando, assim, um acompanhamento eficaz por parte da agência e um menor lucro.

No entanto, Mara, da agência Art & Meio, afirma:

A opção de ter maior número de clientes está intimamente relacionada à capacidade estrutural e de atendimento da agência. Clientes de maior porte não significam necessariamente rentabilidade, pois às vezes sua capacidade de investimento em propaganda é menor do que uma empresa de menor porte.

Percebe-se que a maioria das agências analisadas tem preferência por adquirir contas de clientes de maior porte, ao invés de maior número de clientes, como justificativa que grandes clientes investem mais em publicidade, resultando, assim, em maior lucratividade para a agência.

A partir da análise das respostas descritas pelos proprietários das oito agências de Publicidade e Propaganda pesquisadas em Santa Maria, nota-se que a prática de planejamento estratégico, como, de fato, deve ser executada, (com acompanhamento constante, descrita em um papel, com todos os objetivos passados aos funcionários da agência, análise da concorrência, ambiente interno), não é presente na maioria das agências de propaganda estudadas (Figura 2).

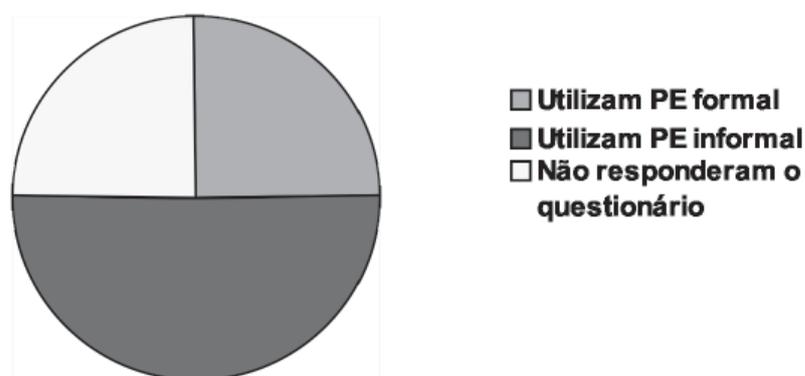


Figura 2 - O uso de PE nas agências de Santa Maria.

Conforme é possível perceber no gráfico acima, a respeito da utilização de P.E. pelas agências pesquisadas, ocorreu a seguinte situação: 2 agências, Latino América e Orium, utilizam-se de planejamento estratégico formal, prescrevendo-o em um papel. 4 agências, Due, Tríade, Art & Meio e J. Adamns, apresentam P.E. informal realizado pelo(s) dono(s) da(s) agência(s), sem prescrevê-lo no papel. Infelizmente, 2 agências, Pubblicitá e Cia de Propagandas, não responderam ao questionário.

Apesar da técnica de planejamento estratégico não ser ainda uma ação unânime por parte das agências, foi possível perceber que, mesmo sem utilizar a ferramenta, as empresas estão preocupadas com o futuro e programando a sua utilização, embora de forma lenta. Outro fator que surgiu com a pesquisa é que com o crescimento do interesse das agências em realizar seu planejamento, de forma mais consciente, um novo espaço no mercado de Santa Maria se abre, ele será ocupado por aqueles profissionais que estiverem qualificados para trabalhar a gestão estratégica e, principalmente, que estiverem aptos a planejar o futuro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico** – Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a utilização de Planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade** – Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2003.

FURASTÉ, **Normas técnicas para o trabalho científico**. 13. ed. Porto Alegre: s.n., 2004.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico** – Planejamento Estratégico orientado para o mercado. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HORTMANN, Sérgio R. **Planejamento estratégico de marketing**. Disponível em: <http://www.joiabr.com.br/comex/set04>. Acesso em: jul. 2006.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Administração em Publicidade** – A verdadeira alma do negócio. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PERALTA, Alexandre. **Comece em propaganda com uma idéia**: como ser um publicitário de agência como DM9, Almap, Talent, W/Brasil e África. São Paulo: Jaboticaba, 2006.

ANEXO

Questionário aplicado aos donos das Agências de Publicidade e Propaganda de Santa Maria

1. Tendo em vista que o mercado atual de Santa Maria não dispõe de muitas empresas grandes, por isso a concorrência nas agências da cidade para manter ou prospectar um desses grandes clientes é muito intensa. Diante desse contexto, como a agência trabalha para prospectar novos clientes de grandes empresas? Há uma prospecção de clientes?
2. Quais as medidas que a agência toma para manter a conta desse cliente, de modo a mantê-lo satisfeito?
3. Levando em consideração a agência que é uma empresa de propaganda, que tem objetivo(s) a ser alcançado, como ela planeja atingir seu objetivo?
4. Dos objetivos já alcançados pela agência, foram estipuladas estratégias para alcançá-los?
5. Os objetivos futuros que a agência pretende conquistar estão escritos em algum papel ou estão “na cabeça” do dono da agência?
6. O que você entende por planejamento estratégico?
7. A agência executa esta prática administrativa?
Sim () Não ()
Desde quando? Por quem?
8. Existe um acompanhamento das ações desenvolvidas pela agência?
9. Escolha uma das alternativas:
() maior número de clientes.
() clientes de maior porte.