

INOVAÇÃO PUBLICIDADE INNOVATION ADVERTISING

Camila de Medeiros Honorato Mafra de Souza, Alice Judith da Costa Lourenço, Maria Valéria Pereira de Araújo, Max Leandro de Araújo Brito, Hermelinda Maria Pinto Cabral

Centro Universitário do Rio Grande do Norte, Brasil | Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil | Faculdade Natalense de Ensino e Cultura, Brasil
lourenco.alice@gmail.com, valeriaraujofpb@gmail.com, maxlabrito@yahoo.com.br, lindamaria_a@hotmail.com

RESUMO

Esse estudo tem por objetivo levar o aluno a refletir sobre a centralização de poder em uma agência de publicidade e seus reflexos na qualidade da prestação dos seus serviços. A história é contada pela autora, enquanto funcionária, mostrando as dificuldades que todos os oito departamentos da empresa possuem para conseguir finalizar uma simples tarefa devido à forte centralização de poder. Foram usados nomes fictícios, pois a empresa não autorizou a publicação dos mesmos e todas as informações levantadas foram obtidas através de observações, questionamentos e entrevistas da autora. O caso é indicado para ser aplicado nas turmas de graduação e/ou pós-graduação em administração marketing, propaganda e publicidade.

Palavras-chave: Centralização de poder, publicidade, satisfação dos clientes.

ABSTRACT

This study aims to lead the student to reflect on the centralization of power in an advertising agency and its reflections on the quality of the provision of its services. The story is contacted by the author as an employee, showing the difficulties that all eight departments of the company have to finish a simple task due to the strong centralization of power. Fictitious names were used, since the company did not authorize the publication of the same and all the information collected was obtained through observations, questions and interviews of the author. The case is indicated to be applied

in the classes of graduation and / or graduate in administration marketing, advertising and publicity.

Keywords: Centralization of power, advertising, customer satisfaction.

Introdução

Todos os dias é a mesma coisa, Humberto dorme tarde e acorda antes do sol, com um turbilhão de pensamentos que não o deixam dormir. São anos absorvendo problemas e tentando solucionar, sozinho e com muito stress, todos eles.

Humberto é um homem jovem e inteligente que cresce junto com a Inovação Publicidade desde sua fundação em 1997. Ele não cansa de estudar e de modernizar a sua empresa para acompanhar as tendências de mercado e ficar sempre à frente dos concorrentes, atendendo as necessidades dos seus clientes. O grande problema é que Humberto não confia em ninguém, ele quer resolver tudo sozinho, tanto que é o primeiro a chegar à agência todos os dias. Mas o problema não é apenas confiar, uma simples falha pode representar a perda de um cliente e isso ele não admite. Todos os funcionários da Inovação já estão acostumados com o método dele trabalhar e não fazem nada sem antes passar pela aprovação do seu chefe. O tempo todo ele ouve as mais variadas perguntas do tipo: Humberto o orçamento do VT das mães do novo cliente ficou por R\$ 5.000,00 em 2x, posso apresentar pra aprovação? Humberto envie a arte da campanha para seu e-mail veja se está ok. Humberto preciso dos textos para o anúncio da BH Semi-novos. Humberto deixei a relação de contas a pagar na sua mesa, veja os pagamentos que posso fazer hoje. Humberto marquei com o eletricitista pra sábado. E assim, é o dia do jovem empreendedor que vive a ponto de explodir a qualquer momento com tantos assuntos diferentes para tratar e problemas para resolver.

Todos são assuntos de extrema importância e faz com que ele continue se perguntando: Por que todo dia é assim? Como deixar os problemas serem resolvidos em cada setor sem que ele se sinta ameaçado? Essas são algumas das reflexões de Humberto.

Em meio a tantas dúvidas, uma coisa é certa: a agência não pode parar, nem perder nenhum cliente e Humberto precisa ficar mais calmo e confiante, só resta saber como.

Sendo assim, o estudo de caso da Inovação Publicidade tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre a centralização de poder em uma agência de publicidade e seus reflexos na qualidade da prestação dos serviços.

A metodologia do trabalho é baseada no Método do Caso. De acordo com Roesch e Fernandes (2007) um Caso para Ensino de Administração trata-se da

reconstrução de uma situação problemática gerencial ou organizacional para fins didáticos. Já Roberts (2001) define que antes de nada os casos são veículos de ensino.

Metodologia

A metodologia do trabalho é baseada no Método do Caso. De acordo com Roesch e Fernandes (2007) um Caso para Ensino de Administração trata-se da reconstrução de uma situação problemática gerencial ou organizacional para fins didáticos. Já Roberts (2001) define que antes de nada os casos são veículos de ensino.

Os dados primários deste estudo foram obtidos através da vivência da pesquisadora no problema enquanto funcionária da Inovação Publicidade desde 02/01/2010. Bem como, através da observação, questionários e entrevistas com o gestor e os funcionários mais antigos. A empresa não autorizou a divulgação do seu nome, nem dos personagens desse estudo, por isso, foram usados nomes fictícios.

A História da Empresa

A Inovação Publicidade foi fundada em 09 de outubro de 1997 na cidade de Natal / RN pelo atual proprietário Humberto de Ramos Lemos com o apoio da sua mãe Margareth de Ramos Lemos. Humberto era sócio de uma rede de lojas de celulares com seu cunhado, mas não se sentia satisfeito, ele queria mais, queria ser dono do seu próprio negócio e ainda trabalhar na área que havia acabado de se formar. Ele formou-se em publicidade, neste mesmo ano, sendo aluno laureado da sua turma.

A princípio a agência funcionava em uma pequena sala alugada com apenas um funcionário, que atendia as ligações, agendava as visitas e cuidava da limpeza. Todo o resto era o próprio Humberto quem fazia, como: a prospecção de clientes, criação e desenvolvimento de peças e campanhas publicitárias, além da parte administrativa e financeira da empresa.

A Inovação Publicidade começou com apenas um cliente, a loja de celular na qual era sócio. Ele se dedicava muito para criar peças que gerassem boca a boca, que chamasse a atenção da mídia e população em geral. Mesmo assim, a maior dificuldade de Humberto no início foi conseguir outros clientes, pois todas as empresas já tinham suas agências e mudar pra outra que acabava de abrir suas portas sem nenhum histórico, era realmente muito difícil. Dotado de uma visão empreendedora e estratégica, ele

decidiu apostar na qualidade do seu trabalho e passou a criar campanhas para os seus possíveis clientes. Ele chegava nas empresas e deixava o seguinte material: Se você fosse meu cliente a campanha de natal deste ano seria assim. E apresentava toda uma campanha com fotos reais das fachadas e todos os detalhes. Pouco a pouco foi conquistando novos clientes e ganhando espaço no mercado. Um ano depois em 1998, a empresa já tinha 5 clientes e 3 funcionários, que eram a recepcionista, um diretor de arte e um arte finalista. Humberto continuava acompanhando tudo e ainda com a parte dos textos, de prospecção, desenvolvimento de peças e campanhas publicitárias, além da parte administrativa e financeira da empresa. A cada ano que passava, a Inovação Publicidade conquistava mais clientes e Humberto sentia a necessidade de contratar pessoas capacitadas para cada setor específico. Ele sempre teve em mente que precisava crescer e para isso tinha que se dedicar as prospecções de novos clientes e mesmo contratando mais pessoas, Humberto nunca se desligou das rotinas de todos os setores da agência. Em 2002, a Inovação Publicidade já contava com os oito departamentos que atualmente vigoram e oito funcionários, sendo um em setor.

Hoje a empresa conta com a colaboração de 20 funcionários e cerca de 30 clientes.

Inovação Publicidade

A empresa tem oito departamentos diferentes e todos são diretamente ligados e dependentes entre si. São eles: recepção, financeiro, administrativo, atendimento, planejamento, mídia, produção e criação. Basicamente funciona a partir da solicitação do cliente, como por exemplo, uma campanha de natal. Todo contato do cliente com a agência é feito através do atendimento. É ele quem pega o briefing (informações e necessidades) do cliente e assim, junto com o planejamento, resolve o que vai de fato executar. Antes de passar para o próximo passo, o planejamento tem que receber o aval de Humberto que vai analisar e ver se as propostas estão de acordo com que o cliente quer. Para ter certeza disso, ele pega o feedback do contato do atendimento com o cliente e liga pessoalmente para checar as informações. Depois daí o atendimento encaminha todos os PIT's (Pedido Interno de Trabalho) para cada setor responsável. Faz o Pit para a mídia, solicitando em que veículos de comunicação o cliente irá veicular,

como: televisão, rádio, busdoor, outdoor, jornais, etc. e que verba está disponível para isso.

Outro para a produção, que se encarrega de orçar custos de produção de todas as peças necessárias para a campanha, como: camisetas, produção de outdoor, produção do VT, cartazes, faixas, adesivos das vitrines, etc.

Tanto para a produção quanto para a mídia, antes de apresentar os orçamentos para aprovação do cliente, todos os detalhes devem ser repassados por Humberto, como: se o valor está dentro da realidade do mercado, a condição de pagamento e ainda o prazo de entrega. Tudo isso atrasa muito o andamento dos trabalhos. Muitas vezes, é Humberto quem diz quando o fornecedor tal deve cobrar por determinado serviço e na maioria das vezes, é aceito.

Depois de solicitados todos os orçamentos vêm à parte de criação. O atendimento faz o Pit com o maior número de informações possíveis, como: público, segmento, perfil do cliente e da empresa, últimas campanhas, concorrência, expectativa do cliente com a campanha e a relação de peças, de acordo com o planejamento, que será necessário criar.

Esse Pit primeiramente passa pelo redator, que é a pessoa responsável pelos textos, pelo tema da campanha que será trabalhado. O redator envia algumas sugestões para Humberto e ele resolve que tema a campanha deve seguir. Depois de definido o tema da campanha, o diretor de arte começa a criar o visual da campanha. Começa pela marca e depois de aprovada por Humberto, o diretor de arte aplica nas demais peças.

Quando todas as peças e orçamentos da campanha, que foram solicitados pelo atendimento, estão prontos, Humberto precisa rever e liberar tudo para aprovação do cliente. E é aqui que acontecem muitos problemas, pois ele geralmente pede alterações em praticamente tudo e ainda, muitas vezes demora a liberar as peças. Quando isso acontece, entra novamente novos Pit's na criação e tudo recomeça. Existe um grande desgaste do atendimento com todos os setores que passa o dia inteiro cobrando o andamento de todo esse ciclo, que depende sempre de Humberto para finalizar e ainda recebendo muita cobrança do cliente para conseguir cumprir o prazo de apresentação. A toda hora Humberto escuta cobranças de todos os lados: "Humberto acabei de passar um orçamento pro seu e-mail...", "... mas as cores estão em harmonia como você pediu, o que ainda devo mudar?", "...e o pintor não pode mas vir hoje...", "marquei aquela

reunião para amanhã às 15:30, pode ser?”. E no meio de toda essa confusão, Humberto sempre resolve tudo, apesar de muito desgaste.

Chega à hora do grande dia, o atendimento marca com o cliente para apresentação da campanha e na maioria das vezes Humberto vai junto para acompanhar tudo de perto. Ufa! Tudo aprovado e liberado começa agora as finalizações para a campanha começar a veicular. O atendimento entrega os orçamentos aprovados para os setores de mídia e produção para garantir as reservas que tinham sido feitas e no caso da produção, começar a produção de todo o material. Após confirmação dos veículos e fornecedores são gerados PI's para o financeiro providenciar os faturamentos.

As peças entram novamente na criação, mas desta vez para o arte final e revisor, que são os responsáveis por finalizar os arquivos e deixá-los prontos para impressão, produção e veiculação de todas as peças

O Problema

Imagine todo esse ciclo com 30 clientes, várias peças e campanhas em ação e Humberto tendo que acompanhar todas elas nos seus mínimos detalhes e ainda mais, toda parte administrativa e financeira da empresa. E é assim todos os dias, Humberto já levanta vendo e-mails e bolando estratégias de melhor acompanhar tudo e ainda prospectar novos clientes. É por tudo isso, que ele nem dorme mais, vive irritado e sobrecarregado. Mas uma coisa é certa, a Inovação Publicidade não parar de crescer e conta com um índice altíssimo de satisfação dos seus clientes.

Alternativas para a análise do caso

Os funcionários da Inovação Publicidade poderiam se reunir para conversar com Humberto e mostrar todos os pontos negativos da sua forma de gestão, ressaltando que, com determinadas mudanças os pontos positivos seriam logo colhidos, entre eles, a agilidade no atendimento dos clientes. Sabe-se que quem centraliza poder e informação,

concentra problemas. Uma das piores formas de se gerenciar uma empresa ou um departamento é centralizando poder e informação. É muito comum encontrarmos empresários, gerentes e supervisores que sob os mais variados pretextos, concentram tudo em si mesmo.

Segundo ARILDO RAMOS FERREIRA do portal Administradores.com, existe um ditado que diz: "quem trabalha não administra e quem administra não trabalha". Se raciocinarmos logicamente, veremos que este ditado diz tudo sobre o mal que os centralizadores exercem em suas empresas. Para administrar uma empresa ou um departamento você precisa ter uma visão macro do negócio ou setor, corrigindo quando necessário as rotas. Mas, se você gosta de centralizar tudo, a sua visão se torna míope e limitada já que você não terá tempo para analisar os cenários e tomar as decisões mais corretas.

Existem empresários que gostam de autorizar até a compra do cafezinho, mas esquecem de olhar para frente e planejar o futuro alegando que não tem tempo. Outros criam vários projetos, mas como vivem tomando conta de tudo e de todos, seus projetos jamais saem do papel e sua empresa não anda, não evolui. Isso não quer dizer que temos que delegar tudo e planejar apenas o futuro. Temos que saber delegar e acompanhar o seu andamento.

Outro ponto importante que poderia ser levantado é a qualidade na prestação dos serviços prestados. É indiscutível a crescente importância do setor de serviços na economia nacional e internacional. No entanto, a qualidade dos serviços, apesar de representar um item estratégico na competitividade das empresas, nem sempre é considerada com o devido cuidado pelas organizações. As empresas não raras vezes focalizam os aspectos relacionados aos processos de produção dos serviços sem uma preocupação maior com a qualidade com que são realizados.

Atenção ainda menor é concedida, apesar de sua relevância, à qualidade dos serviços internos – ou atividades de apoio (GIANESI e CORRÊA, 1994) -, que são as atividades de serviços prestados dentro das organizações aos próprios funcionários, os quais constituem o conjunto de clientes internos. Os vários departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes de serviços internos, que é essencial para o desempenho da empresa como um todo. O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos no interior dessa rede, como forma de integração das

diversas funções da empresa para atingir seus objetivos, são influenciados pela qualidade de atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade de serviço do ponto de vista dos clientes internos. Fornecer os serviços com a qualidade esperada pelos clientes requer, no mínimo, a identificação e o monitoramento de suas expectativas.

Na literatura sobre serviços, uma das ferramentas mais destacadas para a avaliação da qualidade de serviço é a escala SERVQUAL, desenvolvida por ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), que tem como referência as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado. Entre as aplicações possíveis da escala SERVQUAL, os autores apontam sua utilização em departamentos de uma empresa, com a finalidade de avaliar a qualidade dos serviços por eles prestados aos funcionários de outros departamentos e divisões. Assim, com as devidas adaptações, quando necessárias, a escala SERVQUAL pode ser utilizada em grupos de clientes internos.

A qualidade do serviço interno reflete diretamente no resultado da prestação dos serviços externos. GRÖNROOS (1993) defende a ideia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, “aquilo que os clientes percebem”, que a qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Ele diz ainda que, a sociedade se caracteriza como sendo de serviços e sua economia é caracterizada pelo fato do setor de serviços gerar um maior número de empregos e ter uma participação maior no PIB em relação aos outros setores.

COBRA (1992, p. 322), afirma que “serviços são atividades, benefício ou satisfação oferecidos para venda. Os serviços são intangíveis e mesmo produzidos e consumidos; não são palpáveis, não podem ser cheirados, são perecíveis e não podem ser armazenados. Requerem alto controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade”. Os serviços são essencialmente intangíveis, portanto, diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos, ou derivados, antes de serem comprados. Segundo LOVELOCK e WRIGHT (2001), o caráter intangível dos desempenhos de serviço significa que os clientes não podem recorrer aos seus sentidos para avaliarem a natureza ou a qualidade dos benefícios básicos do serviço. Mesmo quando existem muitos elementos tangíveis, o pacote de serviços é difícil de ser demonstrado fisicamente antes da compra. Desta forma, os fornecedores de serviços que

são ricos em características de confiança enfrentam um desafio ainda maior, ou seja, seus benefícios podem ser tão intangíveis que os clientes não podem avaliar o que receberam, nem mesmo depois que o serviço foi comprado e consumido, embora os profissionais de marketing geralmente tentem fornecer pistas tangíveis aos clientes. Serviços de alto nível de contato pessoal, por exemplo, podem projetar e manter cuidadosamente suas instalações para fornecer evidência física da qualidade de serviço.

É necessário também, identificar os valores e a satisfação dos clientes. O mercado é composto por desejos e necessidades, cada um deles pode ser alcançado pelos consumidores e parte do profissional de Marketing dar ao mercado o que o mercado deseja, são muitos estudos feitos, pesquisas realizadas, planejamentos, estratégias, conhecimento sobre seu público-alvo etc. A maior diferença que pode ser percebida é que um desejo é um sonho almejado, um pouco diferente disso é uma necessidade, pois a necessidade é o básico que um consumidor precisa, é uma comparação difícil de ser entendida porque normalmente as pessoas confundem os termos, mas sabe-se que uma pessoa tem necessidade por estar vestido, alimentar-se ou locomover-se, isto é uma necessidade do ser humano, por sua vez usar a melhor roupa de certa grife, comer em um restaurante luxuoso e andar com o carro mais caro que o dinheiro pode comprar deixa bem claro o que é um desejo.

Segundo MENSHEIN (2006), o consumidor fornece os dados, dá o feedback necessário para a que as tendências sejam percebidas, defende o que necessita e busca o que deseja, quando um profissional de Marketing esquece que o mercado é composto por concorrentes e consumidores, deixa de lado o profissionalismo e perde a oportunidade que o mercado oferece, mas o profissional de Marketing sempre deve avaliar cada ponto, seja forte ou fraco de sua empresa, dos produtos e dos concorrentes. Pesquisas de mercado geram os dados necessários para que nada seja feito em vão, mas principalmente deve existir dentro do profissional de Marketing o desejo e a necessidade de aprender constantemente, sem transformar a necessidade em desejo.

Por isto, demandas como bom atendimento, atenção, carinho, ambientes confortáveis e outros aspectos similares fazem tanta diferença na decisão de compra. Muitos clientes chegam a andar alguns quarteirões a mais para comprar um simples pão, ou pagam um preço maior por um produto, simplesmente para serem mais bem atendidos. Neste caso, fica evidenciado que no ato da compra existe uma demanda que

vai além da satisfação daquela necessidade de compra. Por isto é tão importante a compreensão, por parte das empresas e dos profissionais que prestam serviços ou vendem produtos, das reais motivações de seus clientes, buscando maneiras de atender suas demandas. Desta forma é necessário que todo plano de marketing procure apresentar os benefícios que têm seus produtos ou serviços, e a capacidade deles atenderem as necessidades não satisfeitas dos clientes. E considere o contexto da comercialização, criando condições de oferecer, além da satisfação das necessidades de seus clientes, o atendimento das demandas e desejos enquanto pessoa.

No mundo de hoje, o grande número de opções disponíveis para o cliente, e a similaridade entre produtos, cria um ambiente de competição acirrada. Em um ambiente assim, somente alcançarão o sucesso as empresas que oferecerem uma composição de produtos e serviços visando relacionamentos de longo prazo.

Em um mercado em constante mutação, é importante que os empresários entendam que precisam também mudar a maneira como se relacionam com o mercado. As pessoas mudaram o modo de comprar, mas nem todas mudaram o modo de vender.

As empresas precisam criar estratégias e descobrir um caminho a ser seguido para se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo, criando diferentes formas de abordagem, conquistando novos clientes e ampliando o nível de satisfação no atendimento.

Segundo KOTLER e KELLER (2006), a estratégia é um plano de como chegar lá. Cada negócio deve estabelecer sua própria estratégia para atingir suas metas. FERRELL e HARTLINE (2005) citam que a estratégia de marketing basicamente se define em como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Embora muitos tipos de estratégias estejam disponíveis, PORTER (1986) resume-as em três tipos genéricos que fornecem um ponto de partida para uma analogia estratégica: liderança total em custos, diferenciação e foco.

A importância da abordagem da estratégia em marketing se dará em função da diferenciação, sendo assim, a empresa concentra esforços para alcançar desempenho superior em uma importante área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia, atendimento, ou seja, no que se faz para diferenciar, mas não é possível liderar em todas as áreas.

Considerações finais

Com o intuito de desenvolver nos participantes habilidades e comportamentos essenciais para o sucesso gerencial e conhecimentos sobre organizações e seu ambiente Roesch (2004) o presente caso pode ser explorado em sala de aula levando o aluno a obter uma visão abrangente das rotinas de uma agência de publicidade; o reconhecimento das dificuldades para conclusão de tarefas quando existe forte centralização de poder; a capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas de centralização; saber como é importante delegar poderes em todos os setores de uma organização bem como, obter um senso crítico sobre as referências teóricas e a prática abordada.

Referências

COBRA, M. H. N.. **Marketing básico:** uma perspectiva brasileira. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997. Administração de Marketing. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

FERREIRA, A. R.; **portal Administradores.com.**

FERRELL, O. C.; HARTLINE Michel D. **Estratégia de marketing.** 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços** – Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Editora Atlas, 1994. 233 p.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços Marketing e gestão.** ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MENSHHEIN, R.M.. **O Marketing e os desejos e necessidades do consumidor.** 2006.

KOTLER, Philip. ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROESCH, S. M. A.. **A Construção de casos em gestão social:** diferenças entre Estudos de Caso e Casos de Ensino. Mimeo, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and Expectations.** New York: The Free Press, 1990. 226 p.