

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

NATÁLIA MADRUGA BRITOS MESQUITA

**O PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO
E O MERCADO DE PROPAGANDA NAS CIDADES DE BAGÉ
E SÃO BORJA, RS**

**São Borja
2017**

NATÁLIA MADRUGA BRITOS MESQUITA

**O PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO
E O MERCADO DE PROPAGANDA NAS CIDADES DE BAGÉ
E SÃO BORJA, RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Renata Corrêa Coutinho

**São Borja
2017**

NATÁLIA MADRUGA BRITOS MESQUITA

O PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO
E O MERCADO DE PROPAGANDA NAS CIDADES DE BAGÉ
E SÃO BORJA, RS

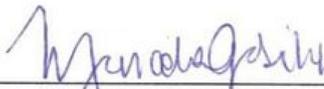
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Comunicação Social – Habilitação
em Publicidade e Propaganda da
Universidade Federal do Pampa,
como requisito parcial para obtenção
do Título de Bacharel em
Comunicação Social – Habilitação
em Publicidade e Propaganda.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 07/12/17

Banca examinadora:



Prof. Dra. Renata Corrêa Coutinho
Orientadora
UNIPAMPA



Prof. Dra. Marcela Guimarães Martins
UNIPAMPA



Prof. Me. Denise Aristimunha de Lima
UNIPAMPA

Com todo amor, dedico este trabalho à
Analia, Enaldo e Guto.

RESUMO

Esta pesquisa possui como tema a prática do planejamento publicitário, enquanto função e atividade, no interior do Rio Grande do Sul. Além disso, aborda também questões relativas ao perfil deste *planner*, o empreendedorismo ligado à interiorização da propaganda e a criatividade e sua relação com o planejamento. Determina como recorte geográfico da pesquisa os Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (COREDEs) da Campanha e da Fronteira Oeste, e as cidades integrantes destes Conselhos que possuem ou possuíram Cursos de Bacharelado presenciais de Publicidade e Propaganda: Bagé e São Borja. O trabalho têm três objetivos, um geral e dois específicos, respectivamente: objetiva mapear e descrever como o planejamento publicitário está sendo realizado nestas localidades, além de procurar caracterizar o perfil do *planner* e analisar a atividade empreendedora e o mercado de propaganda local das cidades interioranas delimitadas. Para atingir estas finalidades, utiliza como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e a entrevista individual em profundidade, realizada com quatro *planners* de diferentes agências e empresas das cidades do recorte: dois de Bagé, e dois de São Borja.

Palavras-Chave: propaganda. planejamento. empreendedorismo. mercado. interior.

ABSTRACT

This research has as its theme the practice of advertising planning, as a function and activity, in the interior of Rio Grande do Sul. In addition, it also addresses issues related to the profile of this planner, entrepreneurship linked to the interiorization of advertising and creativity and its relation with the planning. It determines the geographic coverage of the research, the Regional Development Councils of Rio Grande do Sul (COREDEs) of the Campaign and the West Frontier, and the cities that are members of these Councils that possess or have attended Bachelor's Courses in Advertising and Propaganda: Bagé and São Borja. The objective of the study is to map and describe how advertising planning is being carried out in these localities, as well as to characterize the profile of the planner and to analyze the entrepreneurial activity and the local advertising market of the interior cities delimited. In order to achieve these objectives, it uses as methodological procedures the bibliographical research and the individual in-depth interview conducted with four planners from different agencies and companies from the cities of the cut: two from Bagé and two from São Borja.

Keywords: advertising. planning. entrepreneurship. market. interior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento global da organização e seus planejamentos táticos e operacionais.....	30
Figura 2 – Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Planejamento em diferentes níveis administrativos	30
Tabela 2 – Empresas selecionadas para esta pesquisa, por cidade	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SINAPRO/RS - Sindicato das Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul.

ARP - Associação Riograndense de Propaganda.

COREDEs – Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul.

FHC – Fernando Henrique Cardoso.

SINPAPTEP-RS - Sindicato dos Publicitários, Agenciadores de Propaganda e Trabalhadores em Empresas de Publicidade do Estado do Rio Grande do Sul.

GEM - estudo internacional GEM (*Global Monitor Entrepreneurship*).

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional/ Projeto Institucional da UNIPAMPA

IDS – Índice de Desenvolvimento Social

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

URCAMP – Universidade da Região da Campanha

UCPEL – Universidade Católica de Pelotas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. A PUBLICIDADE BRASILEIRA, O EMPREENDEDORISMO ATRELADO À INTERIORIZAÇÃO DA PROPAGANDA E A CRIATIVIDADE COMO INTEGRANTE DO PROCESSO PUBLICITÁRIO	13
2.1 Contexto de Surgimento e Evolução da Publicidade Brasileira, Influenciada pelos Movimentos da Publicidade Mundial	13
2.2 O Empreendedorismo e a Interiorização da Propaganda no Estado do Rio Grande do Sul	20
2.3 A Criatividade, sua Presença no Processo Publicitário e nas Atividades do Planejamento de Propaganda	26
3. O PLANEJAMENTO, SUA IMPORTÂNCIA E AMPLITUDE	28
3.1 O Planejamento Global da Organização: Visão a Longo Prazo	31
3.2 O Planejamento Tático e de Marketing	32
3.3 Planejamento Operacional e de Comunicação	35
3.4 O Planejamento Publicitário, o Profissional e sua Atuação	36
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
4.1 Delimitação do Objeto de Estudo	41
4.1.1 Regiões e cidades	41
4.1.2 Agências e empresas que prestam serviço de propaganda	44
4.1.3 Procedimentos metodológicos de pesquisa	45
5. APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS ..	48
5.1 Seção 1 - Perfil do Entrevistado	48
5.2 Seção 2 - Sobre a Agência de Propaganda	50
5.3 Seção 3 – O Planejamento Publicitário.....	64
5.4 Seção 4 – O <i>Planner</i>	73
5.5 Seção 5 – A Criatividade.....	77
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
7. REFERÊNCIAS	84
8. APÊNDICES	89

1 INTRODUÇÃO

O mercado de propaganda mundial e nacionalmente concentra grandes aglomerados empresariais, que têm a posse de diversas agências de propaganda, que atendem as contas de multinacionais e que respondem por fatias consideráveis do setor e de sua movimentação financeira. Simultaneamente a esse cenário, muitas micro e pequenas empresas, de regiões afastadas dos grandes centros, procuram por pequenas e médias agências mais acessíveis que possam prestar serviços de comunicação e propaganda para seus mercados locais de atuação.

Esse movimento, conhecido como “interiorização da propaganda”, vem despertando a atenção de diversos órgãos e sindicatos da profissão, como por exemplo no estado do Rio Grande do Sul, no qual o Sindicato das Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul (SINAPRO-RS) e a Associação Riograndense de Propaganda (ARP) estão expandindo suas atividades para o interior a fim de aproximar as realidades das regiões e colaborar para fortalecer o mercado publicitário gaúcho.

Neste processo de interiorização, tanto as pequenas e médias agências já existentes, quanto as que empreenderam recentemente, tiveram, em algum momento, que adaptar ou readaptar seu negócio à realidade local, distante das regiões metropolitanas e capitais. Essas adaptações ou readaptações podem ter sido ocasionadas pela ainda existente resistência ao investimento em propaganda, pela não valorização (principalmente financeira) do trabalho do publicitário, entre outros.

Da mesma maneira que as pequenas e médias agências necessitaram se moldar à realidade do interior, o planejamento publicitário também o teve que fazer. Além de precisar conceber estratégias e táticas assertivas com menos verba disponível, o planejamento constantemente possui empresas como clientes desestruturadas do ponto de vista organizacional e administrativo, que com este desconhecimento e estas negligências internas, influenciam diretamente nas atividades, decisões e resultados do planejamento de comunicação e de propaganda.

Assim, a prática do planejamento publicitário nas regiões do interior do Rio Grande do Sul é o tema central desta pesquisa. Por regiões do interior compreendem-se as extensões dos COREDEs Campanha e Fronteira Oeste, mais precisamente as cidades de Bagé e São Borja. A escolha do tema justifica-se: pelo desconhecimento acerca da atuação deste setor e função nestas localidades, baseado no pequeno número de pesquisas acadêmicas encontradas (ao longo da pesquisa da pesquisa para este trabalho); pelo contexto pessoal, já que a pesquisadora pretende atuar no setor futuramente, em alguma das cidades delimitadas, e para isso, gostaria de saber como o *planner* atua cotidianamente, em relação às atividades, aos desafios e ao processo de trabalho, antes de se inserir no mercado de trabalho; e por fim, pela complexidade e dinâmica do planejamento publicitário e suas possíveis adaptações às estruturas organizacionais dos pequenos clientes do interior.

Com esta pesquisa focada no planejamento publicitário, pretendemos, como objetivo geral, mapear e descrever como este planejamento está sendo realizado nas regiões e cidades delimitadas. Como objetivos específicos, procuramos caracterizar o perfil do *planner* publicitário do interior do Rio Grande do Sul, nas cidades determinadas, e analisar a atividade empreendedora e o mercado de propaganda local das duas cidades. Para obter estas respostas, utilizamos as metodologias da pesquisa bibliográfica, para revisar os conceitos e temáticas pertinentes à construção do trabalho, e as entrevistas individuais em profundidade, realizadas com quatro *planners* de quatro agências diferentes, duas da cidade de Bagé e duas da cidade de São Borja.

O trabalho será composto por dois capítulos de revisão teórica: o primeiro irá tratar sobre a publicidade brasileira, o empreendedorismo relacionado à interiorização da propaganda e a criatividade como característica do planejamento; o segundo abordará o planejamento, seus tipos e classificações, hierarquicamente de acordo com suas abrangências e tempos de atuação. O terceiro capítulo diz respeito aos procedimentos metodológicos e a exposição das respostas às entrevistas, em conjunto com uma análise reflexiva e interpretativa da pesquisadora. Por fim, o último capítulo traz uma síntese acerca das considerações finais da pesquisa, expondo as descobertas relativas a cada um dos objetivos.

2 A PUBLICIDADE BRASILEIRA, O EMPREENDEDORISMO ATRELADO À INTERIORIZAÇÃO DA PROPAGANDA E A CRIATIVIDADE COMO INTEGRANTE DO PROCESSO PUBLICITÁRIO

2.1 Contexto De Surgimento e Evolução da Publicidade Brasileira, Influenciada por Movimentos da Publicidade Mundial

Conforme aponta Rodrigues (2002), é relevante destacar que, “ao se pensar na conformação de uma atividade publicitária brasileira”, não podemos deixar de lado o cenário de dependência do Brasil em relação ao estrangeiro, principalmente no que tange à inserção de vários aspectos da publicidade produzida nos EUA e na Europa. Devemos também refletir sobre a importância “dos meios de comunicação de massa e seu papel na sociedade”, que além de atuarem como “canais de informação e comunicação”, se caracterizam como suportes para a propaganda (ou reclames, como se chamavam no século XIX).

O surgimento da atividade publicitária, bem como os primeiros movimentos do mercado de publicidade no Brasil são, de acordo com Areu (2009, p. 270), frequentemente relacionados ao começo da imprensa no país, que ocorreu no período colonial, influenciada pela chegada da Corte, em 1807. Conforme Graf (2003, p. 17), foi em 1810, momento em que as moedas foram substituídas pelo dinheiro em papel (que se popularizou rapidamente), que surgiu a propaganda no país, com a inauguração e lançamento da “Gazeta do Rio de Janeiro”, primeiro jornal impresso, marcando também o começo da imprensa brasileira.

O início da propaganda brasileira aconteceu por meio da criação e veiculação de anúncios impressos no país: a primeira propaganda relatada, segundo Ramos e Marcondes (1995) apud Graf (2003, p. 18) foi a de um imóvel. Os anúncios desta época reproduziam um padrão: eram todos no formato de “classificados”, sem ilustrações e utilizavam a fala cotidiana dos vendedores ambulantes em uma linguagem curta e informativa. Em geral, tratavam de vendas, compras e de serviços caseiros (como vagas para damas de companhia). Considerando a época escravocrata, não tardou para que houvessem anúncios de venda, compra ou de recompensa por escravos fugitivos (GRAF, 2003, p. 18).

O fato do início da publicidade como atividade estar estreitamente ligada à chegada da imprensa ao Brasil, indica que ela seguiu a mesma tendência global (o começo da publicidade, a nível mundial, também está ligado ao começo da imprensa):

A história da publicidade mundial registra que, antes de existirem as primeiras empresas especializadas em planejar, conceber, produzir e veicular publicidade por conta de clientes anunciantes, os anúncios para jornais e revistas, os painéis ao ar livre, os folhetos, os cartazes e outras peças promocionais eram criados e produzidos pelos próprios trabalhadores na imprensa e pelos corretores e agenciadores de publicidade (KESSLER, DA SILVA, 2007, p. 179).

Conforme Kessler e Da Silva (2007, p. 179-180), os colaboradores de veículos impressos, designados para atividades técnicas ou jornalísticas, eram procurados por clientes e anunciantes ou ainda se posicionavam expondo, disponibilizando e intermediando espaços comerciais nestes veículos. Essa prática era rotineira nas negociações de espaços publicitários, já que, nesta época, ainda não havia uma profissão nem profissionais focados em gerir estas atividades.

No Brasil Império, em 1821 (às vésperas da Independência do país), é inaugurado o “Diário do Rio de Janeiro”, que atuava como um jornal de anúncios classificados, demonstrando como o reclame (modo como a propaganda era chamada pelo comércio) emergia como importante prática no contexto (GRAF, 2003, p. 19).

A partir de 1840, a economia cafeeira se expande, principalmente no Oeste Paulista, onde se formam cidades: fatores como a falta de mão de obra para o trabalho com café e a pressão dos ingleses para que o tráfico de escravos acabasse (visando a ideia de criar uma classe de assalariados, que consumissem seus produtos importados), geraram um incentivo à imigração. A chegada dos imigrantes, bem como as transformações socioeconômicas advindas do desenvolvimento da lavoura cafeeira resultaram no começo da industrialização, na garantia, através da moeda valorizada, para investimentos estrangeiros, na estabilização do câmbio, entre outros. São Paulo, com a presença de bancos, fábricas e companhias de diversos segmentos que adotaram a prática do trabalho assalariado, se transformou em um centro consumidor. Dessa forma, as novidades em produtos nacionais e principalmente estrangeiros chegavam: a partir de 1849, por exemplo, o comércio norte-americano começa a importar para o Brasil. A propaganda, nesta época,

creceu e objetivava incentivar principalmente o consumo dos produtos importados, focado nos consumidores ricos das zonas rurais vizinhas e da Corte (GRAF, 2003, p. 27-31).

No ano de 1875, as ilustrações começaram a possuir função central nos anúncios, acompanhadas de pequenas descrições dos produtos anunciados. A propaganda passou a ser realizada para “atender à necessidade econômica de gerar demanda” (considerando que os ex-escravos e imigrantes agora eram assalariados e livres) e para informar os consumidores dos produtos e serviços disponíveis no mercado (GRAF, 2003, p. 34).

Houve uma evolução na economia, e a publicidade, no país, “começou a ser criada, produzida e distribuída aos veículos, como prática razoavelmente sistematizada por empresas especializadas” a partir do ano de 1891, momento que foi fundada a Empresa de Publicidade e Comércio, em São Paulo (REIS, 1990, *apud* KESSLER, DA SILVA, 2007, p. 179).

Meio século mais tarde, a atividade foi oficializada e regulamentada, por meio da Lei Federal de nº 4680 e pelo Decreto nº 57690 de 01/02/1966. A partir deste momento, determinaram-se legalmente quais eram as funções e atividades de uma agência de propaganda e dos profissionais da área. De acordo com o artigo 6º, do referido decreto,

Agência de Propaganda é a pessoa jurídica especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitários, que, através, de profissionais a seu serviço, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de Divulgação, por ordem e conta de clientes anunciantes, com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos e serviços, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que servem (BRASIL, Decreto nº 57.690, de 1 de fevereiro de 1966).

A profissão de publicitário e a atuação das agências de propaganda foram oficializadas e regulamentadas em 1966, período em que o país se encontrava em uma ditadura militar¹. Segundo Casaqui (2007, p. 62), o mercado publicitário assumiu, durante a maior parte do regime militar uma posição de auxílio à sustentação da ditadura. Como a legitimação desse governo ocorreu com base na lógica da economia, o regime se valia de intensa propaganda para divulgar, em primeiro plano, os benefícios do desenvolvimento atribuídos a esse momento:

¹ Ditadura iniciada em 1964, com um golpe militar contra o governo de João Goulart, vice-presidente eleito democraticamente que assumiu o cargo após Jânio Quadros renunciar (GUIA DO ESTUDANTE, 2017).

crescimento acelerado com base na concentração de rendas, a abertura da economia para investimentos estrangeiros e a criação de crédito para alavancar o consumo da classe média, que logo ficou conhecido como o Milagre Econômico Brasileiro (GRAF, 2003, p. 89-90).

Com uma tendência nascida nos Estados Unidos e que se espalhou pelo mundo, o desenvolvimento da televisão determinou “as prioridades do negócio de propaganda nas décadas seguintes” (CAPPO, 2006, p. 16). Ela foi responsável por inserir uma prática recorrente que persiste até hoje: o comercial de televisão (CAPPO, 2006, p. 16).

No Brasil, na década de 1970, o governo de Emílio Garrastazu Médici, considerado o mais ufanista e repressivo de todos os governos militares, permaneceu utilizando a propaganda para disseminar sua ideologia e suas façanhas. Diversas empresas nacionais e estrangeiras representavam o “milagre brasileiro²” em suas propagandas, se valendo do ufanismo para vender seus produtos e serviços. Entre os fatos que podem ser destacados, em 1970 22,3% das mulheres desempenhavam atividades remuneradas, fato que gerou mudanças na família brasileira, com muitas mulheres assumindo o poder econômico familiar e descentralizando essa posição da figura do homem. A propaganda observou esse movimento e o utilizou para atingir seus objetivos de vendas, exibindo uma mulher dominadora, agressiva e forte, imagem que prejudicou o avanço da mulher, já que aumentou “o preconceito em relação a elas no mercado de trabalho” (GRAF, 2003, p. 103-106).

Durante toda década de 70, o AI-5 (Ato Institucional Número Cinco) permaneceu com sua função de censurar a produção artística e cultural do Brasil (GRAF, 2003, p. 110) e, por diversas vezes, a atividade publicitária esteve em pauta, com projetos de lei que objetivavam sua censura. Os profissionais da área reagiram, ao sugerir a autorregulamentação, e dessa maneira surgiu o Conselho de Autorregulamentação Publicitária (Conar), o qual planejou duas ações: a criação de uma cartilha que delimitou princípios éticos para a realização da comunicação e um encontro para debate de assuntos polêmicos, “na relação entre comunicação de marcas e o público em geral” (CASAQUI, 2007, p. 65).

² O “milagre econômico” ocorreu de 1969 a 1973, período em que a economia brasileira “alcançou níveis excepcionais” graças ao investimento nacional em estatais, que geraram muitos lucros e empregos (PACIEVITCH, 2017).

A década de 1980, com o governo de João Batista Figueiredo, se caracterizou pela pressão dos civis pela volta da democracia, impulsionada pela crise econômica, pela inflação de 225% ao ano, pelo índice de desemprego de 20% e pelas grandes dívidas públicas interna e externa. Nesse cenário, a política econômica gerou recessão e empobrecimento nos populares, e a propaganda, para atingi-los, se valeu de temas como “a economia e o congelamento de preços e alimentos”. As agências notaram que, nesta situação econômica, a propaganda promocional era muito eficaz (considerando a recessão, as verbas menores dos anunciantes, a sofisticação do mercado consumidor e a concorrência acirrada), e assim diversas táticas como sorteios, brindes e descontos foram realizadas com frequência (GRAF, 2003, p. 115-119).

Após o fim da ditadura militar, em 1984, ocorreram muitos acontecimentos que influenciaram a propaganda, principalmente no cenário político. De acordo com Casaqui (2007, p. 83), posteriormente à campanha “Diretas já!”, um grupo de agências publicitárias foi formado para a concepção e produção da campanha de Tancredo Neves, político mineiro candidato à Presidência da República. Esta campanha, bem-sucedida, teve um desfecho inesperado, com a morte de Tancredo antes de assumir o cargo. Assim, na eleição posterior ocorrida em 1989, os investimentos em propaganda novamente foram elevados, em uma campanha que uniu vários recursos publicitários ao marketing político, culminando na eleição de Fernando Collor de Mello.

Nessa década, a propaganda brasileira começa a obter prestígio a nível mundial, por seu desempenho em diversos festivais dos anos 70, 80 e 90, a destacar o prêmio do Festival de Cannes, o Palma de Ouro, para o comercial criado pela MPM para a Fiat (GRAF, 2003, p. 118). Segundo Casaqui (2007, p. 84), “essas e outras peças publicitárias elevaram o Brasil a uma das grandes potências criativas na publicidade mundial”.

Os anos 1990 iniciam apresentando dificuldades para o mercado publicitário no Brasil, advindas das consequências geradas pelo Plano Collor, que entre outras medidas, bloqueou as contas correntes e poupanças de cidadãos e empresas. Com este congelamento nas aplicações financeiras, o índice das vendas cai, e “a crise gerada pela queda do poder de compra do brasileiro leva a indústria e o comércio a investir minimamente em comunicação”, divulgando no máximo ofertas e promoções

(CASAQUI, 2007, p. 85). Em meio a essa situação econômica, a propaganda de instituições financeiras incentiva os consumidores a poupar, economizar e investir ao invés de consumir (GRAF, 2003, p. 129).

Em relação aos meios de comunicação, nesta década a televisão se consagra “como o meio de maior penetração”, bem como o que mais provoca mudanças de atitudes na sociedade do país, atingindo 71% dos lares e 98,7 milhões de espectadores (GRAF, 2003, p. 130). Por outro lado, um novo meio emerge, sendo utilizado posteriormente pela propaganda como veículo de comunicação: a Internet, cujas operações dos primeiros provedores comerciais iniciaram em 1995, no país. A rede, em processo de desenvolvimento em relação à “sua própria linguagem e suas estratégias de atração de verbas publicitárias” passa a ser vista como personagem do futuro e do progresso à frente (CASAQUI, 2007, p. 87).

Nos anos 2000, o governo de Fernando Henrique Cardoso, objetivando a modernização do país, prossegue com o Plano Real: tal decisão demandou reajustes econômicos, que tiveram como consequência o crescimento de problemas sociais, a geração de desempregos e a necessidade de reforma da máquina do governo. Mundialmente, este governo conseguiu melhorar a imagem do país, de forma que diversos investimentos, financiamentos externos, e chances de intercâmbio comercial ocorreram para e no Brasil (GRAF, 2003, p. 139-140).

Essa posição de abertura para o capital estrangeiro, característica do governo FHC, também se expandiu sobre a atuação do segmento publicitário. Segundo Areu (2009, p. 271), nos últimos quinze anos (final da década de 90 e início da de 2000), o mercado de publicidade tem presenciado mundial e nacionalmente a reunião de empresas em grupos transnacionais, relacionados a redes financeiras, caracterizando um processo que, “há pouco mais de dez anos tem marcado uma profunda transformação no cenário empresarial da publicidade brasileira”, e também na publicidade internacional, mercado no qual agências de publicidade renomadas e que eram consideradas historicamente rivais, atualmente pertencem ao mesmo grupo empresarial. O mesmo processo se encontra no âmbito dos meios de comunicação, no qual diversos meios se concentram e passam a constituir as *megamídias*.

Ninguém pode negar que o negócio da propaganda mudou radicalmente [...]. Não se trata mais da “propaganda como entretenimento”, como se costumava classificar a atividade na época (trinta anos atrás). A propaganda

converteu-se em um negócio sério, movimentando bilhões de dólares. As agências de propaganda, antes empresas geridas com total liberdade, consolidaram-se em empresas prestadoras de serviços de marketing em âmbito mundial, controladas por administradores de empresas profissionais no lugar dos profissionais de propaganda (CAPPO, 2006, p. 19).

Para contextualizar o cenário de grandes grupos empresariais no ramo da atual publicidade, Cappo (2006, p. 23) conta que, antes da década de 70, os empresários que abriram ou assumiram posteriormente a administração de agências, após a Segunda Guerra Mundial, aceitavam a ideia de abandonar o negócio e colocá-lo à venda, para obter lucro. Nas décadas de 70 e 80, havia duas formas de se ganhar grandes quantias: transformar-se em uma sociedade anônima ou despertar interesse para que sua agência fosse comprada por outra. Estas condições favoreceram e criaram o contexto atual das quatro maiores empresas *holdings* no segmento publicitário mundial.

Dessa maneira, “das vinte maiores agências de vinte anos atrás, dezessete foram engolidas pelas quatro maiores agências *holdings*”: *Publicis Groupe*, *Omnicom Group*, *Interpublic Group of Companies* e *WPP Group*. Em 2001, as *holdings* faturaram de 75 a 53 bilhões de dólares cada, e segundo a informação trazida por Cappo (2006, p. 25), John Dooner (até então “*chairman-CEO*” do *Interpublic Group*) afirmou que, juntas, obtinham 82% do faturamento de propaganda nos EUA.

Mesmo que este dado indique que as quatro *holdings* dominam o setor publicitário mundial, isso não significa que não há espaço, trabalho ou demandas para as pequenas e médias agências. Em realidade, a escolha por contratar uma grande agência tem muito a ver com o “tamanho” do cliente: “as enormes empresas multinacionais de propaganda” existem para atender às contas de grandes clientes, que comercializam seus produtos e serviços mundialmente, e que necessitam negociar “com uma agência que ofereça abrangência mundial”, que seja “capaz de adaptar a estratégia do cliente a cada mercado, tomando o cuidado de levar em conta os costumes, o idioma e as sensibilidades locais” (CAPPO, 2006, p. 25-27).

As pequenas e médias agências encontram seu espaço atendendo os milhares de “clientes locais, regionais e em desenvolvimento que não precisam de cobertura mundial e não querem particularmente trabalhar com as Quatro Grandes [*holdings*]”. Na verdade, pode-se dizer que a existência das *holdings* ajuda a estabelecer um nicho de mercado para as pequenas e médias agências: “quanto maiores as *holdings* se tornam, mais espaço elas criam para empreendedores

isolados criarem os próprios negócios e atenderem a novos e pequenos clientes” (CAPPO, 2006, p. 27).

2.2 O Empreendedorismo e a Interiorização da Propaganda no Estado do Rio Grande do Sul

Esta realidade retratada por Cappo (2006) se manifesta cada dia mais, por exemplo, nas regiões do interior do Brasil. De forma paralela e não obedecendo à lógica do movimento das grandes *holdings*, os empreendedores do setor publicitário têm identificado as demandas, principalmente das pequenas e médias empresas, e assim ajudam a difundir e instaurar a prática publicitária nas regiões interioranas.

Esses empreendimentos, além de atenderem os pequenos e médios empresários, também puderam proporcionar soluções em propaganda mais próximas para as empresas de grande porte do interior: devido à concentração do mercado publicitário nos grandes centros urbanos, muitas vezes necessitavam recorrer às agências distantes das capitais para a realização dos seus esforços de comunicação.

No estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, a evolução do segmento, com a expansão e criação de diversas agências no interior, levou os sindicatos e instituições ligadas à profissão do publicitário a observarem com mais atenção o fenômeno, que chamaremos de “interiorização da propaganda”.

Essa afirmação se confirma com os dados presentes em uma reportagem do Portal de Propaganda (2014), na qual constam que o Rio Grande do Sul possui 480 agências de propaganda multicanais, sendo 50% delas na capital e 50% no interior, e que o Sindicato das Agências de Propaganda do Rio Grande do Sul (SINAPRO-RS) vem desenvolvendo atividades para fortalecer o mercado publicitário gaúcho, com o objetivo principal de intensificar o trabalho no interior, focado nas pequenas e médias agências.

A Associação Riograndense de Propaganda (ARP), segundo reportagem em seu site, pôs em prática, em 2016, uma das intenções da atual gestão³: expandir seu alcance e suas atividades para o interior do estado, a fim de aproximar a Associação dos profissionais e das agências interioranas, com o objetivo de trabalhar de

³ Atual gestão composta por João Batista Melo, Andrea Correa, Zeca Honorato e Daisi Aimi (ASSOCIAÇÃO RIOGRANDENSE DE PROPAGANDA, 2016).

maneira mais colaborativa com as demais regiões. Para atingir este propósito, designou representantes em seis cidades: Bento Gonçalves, Cachoeira do Sul, Rio Grande, Lajeado, Passo Fundo e Santa Cruz do Sul. A representante Sílvia Bittencourt, de Santa Cruz do Sul, destaca a relevância e o crescimento do segmento publicitário nas regiões do interior: “as cidades que não pertencem à região metropolitana também desenvolvem propaganda de alta qualidade para grandes anunciantes. Mas é um mercado que ainda precisa se unir para se fortalecer mais” (ASSOCIAÇÃO RIOGRANDENSE DE PROPAGANDA, 2016). Apesar das intenções, a expansão da ARP para o interior ainda contempla um interior muito próximo às regiões metropolitanas e à capital, o que reforça a necessidade de conhecermos a propaganda de outras regiões interioranas mais distantes do estado.

Avançar na profissionalização do setor se faz importante considerando as conclusões de Ribas e Nascimento *apud* Areu (2009)⁴, em uma pesquisa sobre os mercados publicitários de São Paulo, Porto Alegre e Santa Maria. Ribas “observa que há maior rigor no levantamento do *briefing* e no predomínio do trabalho em duplas no departamento de criação, nos mercados regionais e nacionais” em comparação com o mercado de Santa Maria/RS. Sobre o setor de mídia, Nascimento conta que a maior diferença encontrada entre os três mercados estudados está ligada “à utilização de pesquisa de mídia, sendo que São Paulo é aquele que mais se aproxima do proposto nos livros e Santa Maria o que mais se afasta”. Essa diferença “não é responsabilidade das agências”, é resultado “do volume do investimento dos clientes locais, que inviabilizam a compra de pesquisa”. Essas constatações indicam que as ações desenvolvidas para tentar atenuar as diferenças regionais (como por exemplo a criação do CENP⁵ – Conselho Executivo das Normas-Padrão) não estão sendo suficientes, “limitando as condições de profissionalização da publicidade nos mercados de menor porte” (AREU, 2009, p. 279-280).

⁴ Projeto de TCC feito por Severo, Ribas e Nascimento, e orientado por Areu na Universidade Federal de Santa Maria. Objetivava “identificar os procedimentos existentes na prática publicitária no nível nacional/internacional, regional e local” a partir de entrevistas em profundidade com dez agências de São Paulo, Porto Alegre e Santa Maria (AREU, 2009, p. 269).

⁵ O Conselho Executivo das Normas-Padrão é uma entidade de ética, com atuação nacional, criada e mantida exclusivamente pelo setor privado para assegurar boas práticas comerciais entre Anunciantes, Agências de Publicidade e Veículos de Comunicação (CENP, 2017).

Outro fato que aponta como o interior vem aumentando sua participação consideravelmente no segmento publicitário do estado são as mudanças na nomenclatura da Associação Profissional dos Publicitários: segundo o site do SINPAPTEP-RS (2017), ela foi oficializada em 18 de abril de 1975, com a presidência sob responsabilidade de Omar Siqueira. Em 1978, foi convocada uma assembleia para tornar a Associação um sindicato, e em 13 de dezembro de 1979, recebeu uma carta do Ministério do Trabalho, em Brasília, oficializando o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Publicidade de Porto Alegre. Em 1995, já no período de presidência de Jurandir de Oliveira Maciel, a diretoria notou a necessidade de expansão do Sindicato, para que seja possível acolher e prestar auxílio aos publicitários do interior. Com base nessa percepção, foi realizada uma assembleia em 23 de novembro de 1995, para votação da extensão de base: com a extensão aprovada, “foi posta à aprovação de novo Estatuto e nome para o Sindicato”, também aceitos. Dessa maneira, nessa mesma data, o Sindicato passou a se chamar “Sindicato dos Publicitários, Agenciadores de Propaganda e Trabalhadores em Empresas de Publicidade do Estado do Rio Grande do Sul” (SINPAPTEP-RS), sediado na Avenida João Wallig, 1658 – sala 405, em Porto Alegre.

Refletindo sobre as palavras de Cappo (2006) e sobre os dados e fatos da propaganda no interior, percebemos que a expansão e interiorização da prática e atividade no Rio Grande do Sul, ou seja, a abertura de pequenas e médias agências no interior (novas no mercado ou filiais de outras já existentes) foi possível graças ao empreendedorismo aliado à criatividade.

Para Dornelas (2008, p. 22), o empreendedorismo é a união de processos e pessoas que, em conjunto, transformam ideias em oportunidades. Quando essas oportunidades são implantadas perfeitamente, negócios de sucessos nascem. Segundo a Endeavor Brasil (2015), o empreendedorismo se constitui como:

[...] a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

O empreendedorismo pode se classificar como por necessidade ou oportunidade. De acordo com o site do Governo do Brasil (2012), o empreendedorismo por necessidade remete àquele empreendedor – que está

desempregado e sem perspectivas de um novo trabalho – que abre um negócio por precisar obter alguma renda; já o de oportunidade se refere a quando o empreendedor decide investir, mesmo que já esteja empregado ou com possibilidade de conseguir um emprego – em geral, objetiva aumentar sua renda (PORTAL BRASIL, 2012).

A ação de empreender é uma prática realizada por quem empreende, ou seja, um empreendedor. A palavra “empreendedor” tem origem no idioma francês (*entrepreneur*), e significa “aquele que assume riscos e começa algo novo” (DORNELAS, 2008, p. 14). Conforme Aidar (2007, p. 1), o economista Joseph Schumpeter (1988), por meio do conceito de destruição criativa, apresenta o empreendedor moderno como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Dornelas (2008, p. 23) aponta que o empreendedor é a pessoa que identifica uma oportunidade no mercado e abre um negócio para gerar e obter capital através dela, aceitando e assumindo os riscos existentes, porém calculados. O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2017) caracteriza o empreendedor como “um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação”.

A cultura empreendedora exige dos empreendedores algumas características, citadas por Toledo (2017), como criatividade, organização e capacidade de planejamento. Entretanto, não é suficiente somente ter uma personalidade favorável à ação de empreender para por em prática uma ideia de negócio e obter sucesso: Dornelas (2008, p. 17) afirma que “o empreendedor de sucesso possui [...] alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa”.

Em relação à educação, à sociedade e à economia, pode-se afirmar que o empreendedorismo tem “se disseminado rapidamente como disciplina, forma de agir, opção profissional e como instrumento de desenvolvimento econômico e social” (DORNELAS, 2008, p. 7-8).

A influência do empreendedorismo no desenvolvimento econômico fica clara ao observarmos os dados obtidos e divulgados pelo Sebrae em 2005, no Boletim Estatístico das Micro e Pequenas Empresas. Neste Boletim, os dados afirmam que

no ano de 2002, as micro e pequenas empresas correspondiam a 99,2% do número total de empresas formalizadas, a 26% da massa salarial e a 57,2% dos empregos totais (DORNELAS, 2008, p. 2). Estes resultados demonstram a importância deste formato de empresa para a economia brasileira, no momento em que dominam o número total de empresas formalizadas, e geram mais da metade dos empregos no país, contribuindo inclusive para atenuar a atual crise do desemprego – taxa de 12,8% em agosto de 2017 (JORNAL HOJE, 2017). Elas também se caracterizam como as empresas que mais crescem quantitativamente no país, com crescimento acumulado de aproximadamente 55,8%: em 1996, eram cerca de 3 milhões, em 2002 aumentaram sua presença para 4 milhões e 600 mil (DORNELAS, 2008, p. 2).

Estes satisfatórios números trouxeram bons frutos ao país no estudo internacional GEM (*Global Monitor Entrepreneurship*)⁶, realizado pela *London Business School* (Inglaterra) e pela *Babson College* (Estados Unidos), com o objetivo de “conhecer o grau de empreendedorismo de cada país”. O Brasil integra o quadro de países participantes desde 2000, e em 2005, manteve sua posição em relação aos anos anteriores, permanecendo “entre os dez países com maior nível de atividade empreendedora, dentre os 35 países que participaram do levantamento naquele ano” (AIDAR, 2007, p. 4-5).

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade (DORNELAS, 2008, p. 6).

Dada a relevância do empreendedorismo para a evolução da economia e da sociedade brasileira, é importante auxiliar o presente e o futuro empreendedor na ação de iniciar ou manter seu próprio negócio, visto que “uma das grandes dificuldades [...] na criação de um novo negócio relaciona-se ao fato de não haver uma cartilha de como empreender” (AIDAR, 2007, p. 22). Para contribuir nesta questão, o autor (2007, p. 25) destaca que esta não é uma fórmula para empreender

⁶ No Brasil, o estudo possui parceria com o Sebrae e com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP-PR). Segundo informações do próprio IBQP-PR, o GEM desde seu primeiro ciclo, em 1999, até 2005, reuniu mais de 40 países de todos continentes e de diferentes níveis de desenvolvimento social e econômico, o que o levou a ser a maior e mais prestigiada investigação de empreendedorismo no mundo. Para medir o grau de empreendedorismo de um país, o GEM utiliza a Taxa de Atividade Empreendedora Total (TAE), “que indica a proporção de empreendedores na população adulta economicamente ativa (entre 18 e 64 anos)” (AIDAR, 2007, p. 4-5).

- ação que por si só é inovadora e criativa – e apresenta alguns pontos que podem ser relevantes no momento de abrir um novo negócio. Primeiramente, o autor recomenda desenvolver uma ideia do negócio, percebendo segmentos em emergência e oportunidades, e realizar uma pesquisa de mercado – exploratória -, para obter os dados secundários do mercado. Após estes dois movimentos, deve-se determinar o conceito do negócio, ligado à estratégia e ao modelo de negócios, e executar uma pesquisa de mercado (confirmatória), objetivando as fontes primárias de clientes em potencial. Por fim, indica a concepção de um plano de negócios para implementar o negócio (estabelecer os sócios-investidores, reunir recursos para sua concretização, etc) (AIDAR, 2007, p. 25).

O autor ressalta que “definir um conceito de negócio diferenciado é, provavelmente, um dos principais desafios do empreendedor”. Neste ponto, já devem estar definidos as estratégias e o público-alvo do negócio, bem como o modelo de negócios vigente e os produtos e serviços que serão ofertados.

O modelo de negócios, por exemplo, é a maneira como “uma empresa cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é a fórmula que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas” (SEBRAE, 2016). Dornelas (2008, p. 60) defende que este modelo aponta como a empresa obterá receita e quais serão os custos e investimentos precisos para que isso ocorra.

“Um modelo de negócios nem sempre é algo totalmente novo, mas copiado com os ajustes necessários para sua implementação em um novo mercado” (AIDAR, 2007, p. 68). Em geral, esta é a situação que ocorre no empreendedorismo aplicado à interiorização da propaganda no Rio Grande do Sul: as empresas que prestam serviços de propaganda nessas regiões – as que foram abertas e as filiais de agências da capital – tiveram de remodelar seus modelos de negócio e funcionamento, adaptando-os à realidade da economia e do mercado do interior. Dessa maneira, o segmento da propaganda gerou diversas pequenas e médias empresas, distribuídas pelas mesorregiões do estado.

Essas adaptações e ajustes realizados nos modelos de negócio de agências de publicidade para suas implantações no interior exigem dos empreendedores o exercício de uma das características necessárias para a prática, citada por Toledo (2017) anteriormente: a criatividade. Dessa forma, o empreendedor em propaganda dotado de conhecimentos em marketing, utiliza sua imaginação não somente para

concretizar projetos já estabelecidos, mas também para identificar “possíveis mudanças que terão influência decisiva sobre a vida de sua empresa – sobre a vida de outras pessoas e sobre a sua própria vida” (DUALIBI, SIMONSEN, 2009, p. 12).

2.3 A Criatividade, sua Presença no Processo Publicitário e nas Atividades do Planejamento de Propaganda

A criatividade nestes ajustes pode ser caracterizada como criatividade empresarial, que se manifesta “pela formulação de problemas, perguntas, respostas e alternativas” relacionadas à atuação de um negócio (DUALIBI, SIMONSEN, 2009, p. 20-28). Este tipo de criatividade garantirá não só a implantação das agências, mas ainda mais importante, as suas sobrevivências nestes mercados (considerando que as adaptações podem ser realizadas após a implantação da agência, em empresas já com anos de funcionamento, que notaram que seu modelo de negócios não estava condizente com a realidade local). A criatividade, enquanto característica e aplicação, é entendida por Duailibi e Simonsen (2009, p. 10) como “o *insight* original [...] é a habilidade de formular novas respostas ou ideias aos problemas ou situações novas ou já conhecidas”.

Barreto (2004, p. 73) afirma que a criatividade é sinônimo de solucionar problemas, considerando que ela ocorre a partir da existência de um problema, o qual “é sempre, invariavelmente, componente ativo, verdadeira razão de ser de tudo o que se compreende sob o título ‘criatividade’. Simplesmente não há criatividade sem problema referente”. A direção de problema-solução “no acontecimento da criatividade” é a que pode ser percebida na maioria dos casos, inclusive em relação aos problemas de comunicação que surgem na concepção de propaganda, nas agências (BARRETO, 2004, p. 73).

Seguindo este pensamento, a criatividade aparece como solução para a propaganda por ser “um ingrediente poderoso para garantir economia e poder de persuasão redobrados por centavo investido”. Mais do que “decorar” os anúncios e peças comunicacionais, ela é a “solução revolucionária para triplicar a eficiência dos investimentos publicitários” (BARRETO, 2004, p. 111-112).

Se entende que a criatividade, por ser a “solução para a propaganda” (BARRETO, 2004, p. 111-112), deve ser uma característica intrínseca ao processo

de criar, conceber e produzir propaganda, sendo necessária para a realização do trabalho publicitário. Dessa forma, a criatividade é um dos elementos, uma das “matérias-primas” da qual a propaganda se vale para produzir comunicação, atingir seus objetivos e obter retorno financeiro.

Contudo, a publicidade muitas vezes é alvo de generalizações relacionadas ao uso e necessidade da criatividade. Para compreender melhor estas generalizações, retomaremos os setores que compõem os organogramas das agências: segundo Ferrari (1990, p. 14) “embora variando muito de uma para outra, também em função do porte de cada agência” os setores comuns básicos são a diretoria, a administração/finanças, a criação, a mídia e o atendimento/planejamento. Podemos dizer que estes setores se dividem em profissionais e ações que constituem a estratégia, a tática e a operação da propaganda e comunicação. Entretanto, essa “divisão” não pode ser levada totalmente à risca, considerando que muitas vezes o trabalho de cada setor exige que o profissional possua e exercite características e atribuições comuns aos outros setores.

Muitas vezes se tem a ideia errônea de que somente o departamento de criação precisa de criatividade para realizar seu trabalho. Partindo da premissa que a criatividade é um insumo para a concepção e produção de publicidade, que deve estar presente em todo o processo publicitário, entendemos que ela se encontra nas atividades de todos os setores de uma agência, incluindo os setores gestores e analíticos, como o atendimento e o planejamento. Este último, por exemplo, necessita de criatividade tanto quanto o setor da criação, para pensar em estratégias, táticas e opções de mídia entre as muitas possíveis, a fim de atingir resultados assertivos.

A criatividade auxilia na concepção do planejamento publicitário, e é uma característica relevante para o *planner*, de modo que pode nos ajudar a responder aos objetivos desta pesquisa, de mapear e descrever como o planejamento de propaganda está sendo realizado, além de caracterizar o perfil do *planner*, ambos nas regiões e cidades do interior pesquisadas. Assim, por esta proximidade, questionaremos os *planners* entrevistados acerca da relação entre criatividade e planejamento.

3 O PLANEJAMENTO, SUA IMPORTÂNCIA E AMPLITUDE

Planejar é uma ação inerente ao cotidiano do ser humano. Tavares (2009, p. 117) afirma que todos nós planejamos ou planejaremos em algum determinado momento de nossas vidas: seja ao organizar nossa rotina e compromissos do dia pela manhã, ao gerir um negócio, ao imaginar o futuro. Independente de se tratar da vida pessoal ou profissional, ou ainda para qualquer área de atuação e qualquer profissional, a realização de planejamento será de essencial relevância, inclusive nas áreas de gestão, administração, marketing e comunicação.

Planejar, segundo o Dicionário Aurélio (2010, p. 590), significa: “1. Fazer o plano ou a planta de; projetar, traçar. 2. Tencionar, projetar. 3. Elaborar um plano de.” Para Tavares (2009, p. 118), planejamento é, simplesmente, “o processo de planejar”. Rocha e Christensen (2008, p. 263) o caracterizam como “uma ordenação das ações a serem desenvolvidas por determinada organização no decorrer do tempo e dos recursos necessários para realizar estas ações”.

O planejamento é um conjunto de atividades e providências que devem ser tomadas com a finalidade de alcançar um objetivo. Deve-se considerar no planejamento as constantes mudanças ambientais, a fim de assegurar os objetivos financeiros de uma organização (LUPETTI, 2000, p. 81).

O planejamento está intrinsecamente ligado ao plano, já que, para Tavares (2009, p. 118), o plano é o planejamento materializado, isto é, “o documento escrito, o processo formatado”. Dessa forma, todo planejamento se torna um plano no momento em que é redigido.

Ao avançar no estudo sobre planejamento, percebemos que existem muitas definições sobre o termo e seus derivados, que trazem dificuldades para compreendê-los e distingui-los: planejamento organizacional, planejamento estratégico, planejamento corporativo, planejamento de marketing, planejamento de propaganda, planejamento tático, entre outros, são alguns exemplos trazidos por Lupetti (2000, p. 80-81).

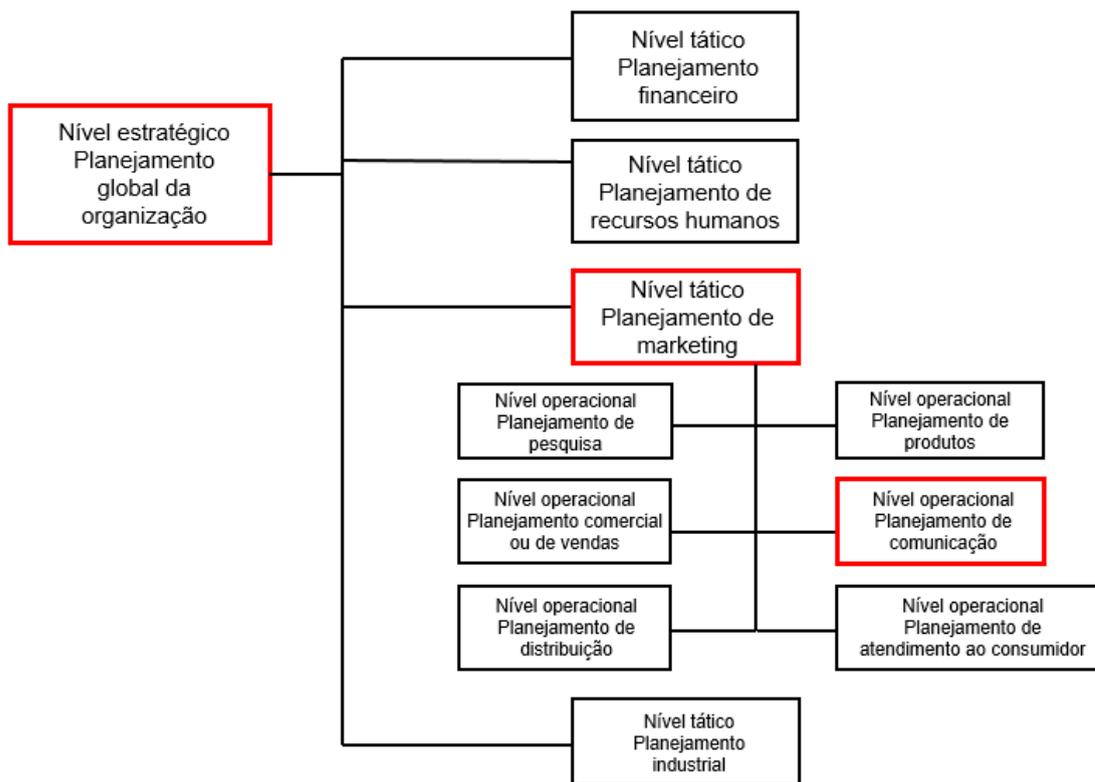
Tavares (2009, p. 118-119) ao se deparar com tantas nomenclaturas, métodos e objetivos diferentes, em relação ao planejamento, decidiu organizar, didaticamente, os diversos tipos de planejamentos e as diferenças entre eles. Dessa maneira, deduziu que “existem vários tipos [...] de planejamento: marketing, comunicação, vendas, eventos, etc. Os mesmos estão inseridos em três

classificações: estratégico, tático e operacional”. Westwood (*apud* Lupetti, 2000, p. 81) defende que o “plano empresarial ou corporativo da companhia movimenta o negócio”: esse plano será executado por meio da determinação de planos a longo, médio e curto prazo. Os planos a longo e médio prazos são comumente denominados de “estratégicos”, considerando o período de execução longo para a empresa, já os planos a curto prazo se denominam como “empresariais” ou “corporativos”, porque se caracterizam por orientar as ações cotidianas da empresa.

Dessa maneira, podemos observar que, de modo geral, o planejamento varia conforme seus objetivos (amplitude) e seu tempo de atuação (período de ações pré-definidas).

Apesar da infinidade de tipos de planejamentos e nomenclaturas neste capítulo focaremos naquele que é o principal objeto de estudo desta pesquisa, o planejamento publicitário, e para isso percorreremos o caminho baseado nas classificações de Lupetti (2000), detalhando os planejamentos relacionados à constituição de uma empresa/organização, ao seu marketing, à sua comunicação e por fim, à sua propaganda. Assim, Lupetti (2000, p. 83) ordena os diversos tipos de planejamento existentes, de acordo com suas proporções e ações, conforme figura abaixo (em destaque os planejamentos que nos levam ao planejamento publicitário):

Figura 1 – Planejamento Global da Organização e seus planejamentos táticos e operacionais



Fonte: Lupetti (2000, p. 83) adaptado.

Conforme Boone e Kurtz (2009, p. 45) a concepção de cada tipo e classificação de planejamento está relacionada aos diferentes níveis administrativos de uma empresa/organização, e deve ser realizada por profissionais que integram cada um destes níveis. A tabela abaixo exemplifica a afirmação:

Tabela 1 – Planejamento em diferentes níveis administrativos

Nível administrativo	Tipos de planejamento enfatizados neste nível	Exemplos
Alta administração (Diretoria, Presidentes (CEOs), Diretores operacionais (COOs), vice-presidentes de divisões)	Planejamento estratégico	Objetivos organizacionais; estratégias fundamentais; planos de longo prazo; orçamento total
Gerentes intermediários (gerente-geral de vendas, gerente de unidades de negócios, diretor de pesquisa de marketing)	Planejamento tático	Planos trimestrais, semestrais e anuais; procedimentos e políticas de divisão

Gerentes de supervisão (gerentes de venda local, supervisor – escritório de telemarketing)	Planejamento operacional	Planos diários e semanais; orçamentos das unidades; procedimentos e regras dos departamentos
--	--------------------------	--

Fonte: Boone e Kurtz (2009, p. 45).

3.1 O Planejamento Global da Organização: Visão a Longo Prazo

Utilizando as nomenclaturas designadas por Lupetti (conforme figura 2), o primeiro nível de planejamento, considerando a hierarquia dentro da empresa e seu grau de importância e influência sobre os demais, é o planejamento global da organização: “o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa” (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 30). Este planejamento é denominado como “planejamento estratégico” pela maioria dos autores: Pinheiro e Gullo (2009), Kotler e Armstrong (2007), Churchill e Peter (2000), Tavares (2009), Kotler e Keller (2006) e Boone e Kurtz (2009).

O planejamento global da organização, ou planejamento estratégico, é o processo desenvolvido para definir “as metas primordiais de uma organização e para, em seguida, adotar medidas que, no fim, atingirão essas metas”. Ele impacta direta e vitalmente no destino de uma organização, já que orienta a longo prazo os profissionais designados para tomadas de decisões (BOONE, KURTZ, 2009, p. 44).

Segundo Tavares (2009, p. 135) o planejamento estratégico consiste em um “processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades de mercado”. Churchill e Peter (2000, p. 86) defendem que este planejamento tem como foco os objetivos de longo prazo, “concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias” que possibilitem e levem tal empresa a atingi-los. Kotler e Armstrong (2007, p. 30) afirmam, em relação a este planejamento:

Cada empresa deve encontrar o plano para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos. Esse é o foco do planejamento estratégico – o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização

com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 30).

Assim, produzir um plano estratégico (a materialização do planejamento estratégico) diz respeito a adaptar uma empresa/organização de modo que ela possa “obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança” (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 30). Por fim, Pinheiro e Gullo (2009, p. 185) determinam os aspectos que norteiam o planejamento estratégico de uma empresa/organização: “as características do portfólio de marcas e produtos que comercializa, as características dos mercados onde atua, e os objetivos que quer alcançar em seu negócio”. Esses aspectos também são citados por Kotler e Armstrong (2007, p. 30), que descrevem as etapas de concepção do planejamento estratégico de uma empresa/organização:

- 1) No nível corporativo, são estabelecidos o propósito geral e a missão da empresa/organização;
- 2) A missão se transforma “em objetivos de apoio detalhados que orientam toda a empresa”;
- 3) A administração define o “melhor portfólio de negócios e produtos para a empresa e quanto apoio será dado a cada um”;
- 4) Cada unidade de negócios e produtos concebe planos de marketing “e outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral (estratégico) da empresa”.

Neste planejamento também se encontra a estratégia de marketing do negócio (PINHEIRO, GULLO, 2009, p. 185), de forma que ele determine algumas especificações que devem ser seguidas “por profissionais de marketing, por executivos, pela equipe de produção e por todas as outras pessoas da organização para que se atinjam os objetivos organizacionais” (BOONE, KURTZ, 2009, p. 43).

Assim, do planejamento global da organização (planejamento estratégico), surgem os planejamentos táticos, “que precisam, necessariamente, ser acordados e coordenados com o planejamento global da organização” (LUPETTI, 2000, p. 83).

3.2 O Planejamento Tático e de Marketing

O planejamento tático é um plano pertencente a uma unidade ou divisão da

empresa, que possui média duração (TAVARES, 2009, p. 137). Mais especificamente, está ligado “à criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de divisões e departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos” (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 86). Como se relaciona com as divisões e departamentos de uma empresa/organização, alguns planos táticos podem ser: os planos de produção, financeiros, de marketing, entre outros (TAVARES, 2009, p. 137). O planejamento de marketing, por exemplo, exerce apoio ao planejamento estratégico, através de “planos mais detalhados para oportunidades de marketing específicas” (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 30).

É um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor. Em outras palavras, é ajudar o consumidor a se sentir um pouco mais feliz e, em consequência, gerar resultados positivos para a empresa e a sociedade (AMBROSIO, 1999, p. 1 *apud* TAVARES, 2009, p. 123-124).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 24), o planejamento de marketing é um processo que se baseia em “analisar oportunidades de marketing, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias de marketing, desenvolver programas de marketing e gerenciar o esforço de marketing”. Sobre o planejamento de marketing, Las Casas (2009, p. 325) destaca que ele

[...] pode ser considerado uma forma de garantir que todos os fatores que influenciam os elementos do composto de marketing se combinem da melhor maneira possível para atingir determinados objetivos, considerando um meio ambiente qualquer (LAS CASAS, 2009, p. 325).

Integram o planejamento de marketing a “previsão do futuro”, bem como o desenvolvimento de objetivos e estratégias que estabelecem como, quando, onde e quais atividades de marketing serão realizadas. “É um processo contínuo, devido às modificações do ambiente” (PRIDE, FERREL, 1977, p. 36 *apud* LAS CASAS, 2009, p. 325). Dessa maneira, este planejamento se constitui como o momento de definir quais estratégias de marketing irão auxiliar a empresa/organização a alcançar seus “objetivos estratégicos gerais” – aqueles definidos no planejamento global da organização (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 44).

No momento em que o planejamento de marketing é redigido e/ou transcrito, temos o plano de marketing: “o documento que resume o planejamento de marketing” (TAVARES, 2009, p. 123), ou ainda “a parte escrita do planejamento”

(LAS CASAS, 2009, p. 326).

São documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas. [...] Os planos de marketing também devem incluir orçamentos, previsões de vendas e lucros e qualquer outro objetivo que possa ser usado para avaliar o sucesso ou fracasso (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 19).

É um documento que possui todos os detalhes e informações precisas para as ações que devem ser realizadas pelos administradores responsáveis, e que deve ser simples (para que seja compreensível a todos), flexível e prático. Esta flexibilidade se faz relevante ao percebermos que, após a concepção de um plano, o meio ambiente constantemente se modifica, gerando a “necessidade de adaptação para fazer frente a estas novas situações” (LAS CASAS, 2009, p. 326).

Planejar boas estratégias de marketing não é o suficiente para que ele obtenha êxitos: a empresa/organização, além de saber planejar de forma eficaz, também deve conseguir realizar o que planejou de maneira apropriada. Esse processo de realização, chamado de implementação de marketing, “transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos”. Ao levar em consideração a conectividade da atualidade, integrantes de “todos os níveis do sistema de marketing” devem somar esforços e trabalhar colaborativamente para que ocorra a implementação dos planos e das estratégias de marketing. “Enquanto o planejamento de marketing preocupa-se com o porquê e o quê das atividades de marketing, a implementação trata do quem, onde, quando e como”. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p. 44-45). Caso no planejamento de marketing se aponte como necessária a implementação de estratégias de marketing referentes ao P Promoção, podem ser contatados, por exemplo, veículos de comunicação, empresas que trabalhem com relações públicas, com comunicação integrada, agências de propaganda, entre outros. Estas estratégias do P Promoção também deverão ser planejadas, através de um planejamento operacional de comunicação, ou, no caso das agências de propaganda, de um planejamento publicitário.

Conforme Lupetti (2000, p. 83-84), dos planejamentos táticos (como o planejamento de marketing) “nascem os planejamentos operacionais”, como por exemplo o de distribuição, de pesquisa e o de comunicação – nosso interesse nesta pesquisa.

3.3 O Planejamento Operacional e de Comunicação

O planejamento operacional é aquele plano de curta duração, que visa administrar e “controlar as rotinas de uma unidade da organização” (TAVARES, 2009, p. 121). Nele, ocorre a “criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos”. Os colaboradores responsáveis geralmente são gerentes de nível médio ou supervisores, e os trabalhadores, quando contribuem no planejamento, na maioria das vezes atuam no planejamento operacional (CHURCHILL, PETER, 2000, p. 86). Acerca do planejamento de comunicação, Corrêa (2008, p. 114) afirma que :

Sendo um processo administrativo e sistemático, teria a finalidade de coordenar os objetivos, estratégias e as diversas fases de uma campanha de propaganda, promoção de vendas ou de relações públicas, com os estipulados pelo marketing, procurando atingir o máximo de retorno sobre o investimento realizado. [...] É um conceito amplo e que contém o planejamento da propaganda, da promoção ou das relações públicas. Pode ser aplicado, também, ao planejamento do marketing direto, de eventos especiais ou a outras atividades de comunicação. A diferença entre eles está em considerar as características específicas de cada um e adaptar o planejamento para que reflita [...] quais os problemas a serem resolvidos, os objetivos, as [...] estratégias para atingi-los e determinar os sistemas de controle (CORRÊA, 2008, p. 114-120).

Já o plano de comunicação se refere ao procedimento de formatar as metas e objetivos, e de desenvolver estratégias de comunicação, que serão “avaliados através de processos e indicadores, orçados de acordo com as necessidades e as possibilidades de cada negócio” (TAVARES, 2009, p. 124).

Segundo Corrêa (2008, p. 114-116) o planejamento de comunicação deve ser entendido como uma ramificação do planejamento de marketing, partindo “do pressuposto de que já exista um planejamento de marketing”, concebido previamente. Dessa forma, com base e a partir do estudo realizado no planejamento de marketing (relacionado ao ambiente externo e interno, ao produto/serviço ofertado, às questões de faturamento, entre outros), pode ser pensada a estratégia de comunicação (CORRÊA, 2008, p. 115-116). O estudo advindo do planejamento de marketing é de suma importância, já que “por envolver decisões mercadológicas, o planejamento de comunicação necessita de mais informações além do simples objetivo de comunicação”: algumas de suas etapas constituintes são o levantamento de informações (*briefing*, pesquisas primárias e secundárias); “análise situacional; decisões e definições – definição/redefinição dos objetivos e metas, das estratégias,

dos tipos de campanhas; implantação; execução; controle e avaliação” (LUPETTI, 2000, p. 90).

Como dito, o planejamento de comunicação é constituído por possíveis estratégias de comunicação que podem ser adotadas: promoção, relações públicas, propaganda, entre outros. Contudo, cada uma dessas estratégias, para seu desenvolvimento e aplicação, também requerem a concepção de um planejamento específico, por profissionais habilitados: o planejamento publicitário é um exemplo disso.

3.4 O Planejamento Publicitário, o Profissional e sua Atuação

A figura do planejador ou *planner* é a responsável pela concepção do planejamento de propaganda: “um processo analítico que administra as informações existentes e os recursos disponíveis, buscando a melhor forma de atingir os objetivos pretendidos, [...] visando o máximo retorno sobre o investimento” (FERRARI, 1990, p. 16). O objetivo geral do planejamento é “proporcionar soluções práticas, baseadas nos fatos, para problemas específicos de marketing e propaganda”, e para isso, não pode se separar “dos aspectos organizacionais, operacionais, de venda e de controle das atividades comerciais”. Essa não separação é evidenciada quando o autor define que o planejamento deve ser “a responsabilidade que centraliza, coordena e integra todos os fatores necessários à realização dos objetivos mercadológicos e de propaganda” (SANT’ANNA, 2013, p. 98). Tais objetivos podem ser delimitados e, por meio de um programa de ação, atingidos, fazendo do planejamento um “elemento administrativo indispensável ao desenvolvimento, execução, coordenação e controle da estratégia que deverá marcar o sucesso da campanha” (SANT’ANNA, 2013, p. 101-102).

O plano de propaganda trata da “descrição planejada de ações publicitárias visando atingir objetivos mercadológicos de uma organização, marca, produtos, serviços, etc” (TAVARES, 2009, p. 124). Ele é fundamental para orientar e alinhar os setores da agência em relação à concepção, produção e veiculação da propaganda, já que “oferece o conteúdo da mensagem e as diretrizes básicas para sua veiculação” (FERRARI, 1990, p. 16).

Ferrari (1990, p. 11) afirma que, para conceber um planejamento de propaganda, o *planner* deve possuir como “suas armas” a disciplina, a paciência, o

controle e o sentido de oportunidade, e como “seus diferenciais” o inconformismo, a criatividade e a sensibilidade. Deve utilizar todas essas características para entrar em contato com sua realidade de atuação, e estar ciente de que quanto mais informações tiver, mais próximo estará de planejar uma propaganda bem-sucedida, e de que quantos mais fatos desconhecer, menos chances terá de obter sucesso.

A base do planejamento é uma abordagem concreta das decisões mercadológicas e publicitárias, baseada na análise da posição atual da firma no mercado, nos seus recursos característicos e capacidades atuais. As informações necessárias ao planejamento são reunidas e sintetizadas por meio de pesquisa. É necessário nesta etapa prever as atividades internas e as influências externas que darão forma ao futuro, sob vários cursos de ação alternativos (SANT’ANNA, 2013, p. 102).

Sant’Anna (2013, p. 101) defende que “a análise, síntese e interpretação de dados reunidos pela pesquisa são componentes essenciais das responsabilidades do planejador”. Em uma agência de propaganda, o *planner* deve ser capaz de absorver todo tipo de informação, dispô-las fora de ordem e reordená-las, formando novos padrões até que surja algo interessante” (STEEL, 2006, p. 56). Essas informações devem ser analisadas, para encontrar os problemas e as oportunidades, e a partir disso, pensar em soluções, “o produto final de seu trabalho”. Assim, a tarefa do *planner* é “analisar o problema mercadológico do cliente e propor soluções no âmbito da comunicação” (FERRARI, 1990, p. 11-41).

Muitas agências “usam seus planejadores de modo exaustivo na linha de frente do processo de reunir informações inteligentes e depois os excluem do restante do processo” da criação e produção da propaganda. Contudo, uma vez que as soluções propostas pelo *planner* são aprovadas pelo cliente, é sua responsabilidade cuidar para que elas sejam executadas correta e adequadamente, pelos demais departamentos e setores da agência envolvidos, ao longo do processo de trabalho (FERRARI, 1990, p. 17).

Esse cuidado é fundamental porque o planejamento “se concretiza através de outras áreas da agência”, disponibilizando as informações suficientes e necessárias para elas (FERRARI, 1990, p. 41). Considerando que a concretização do planejamento depende de sua execução pelos demais setores, cabe ao *planner* compreender que existem muitas personalidades e interesses diferentes dentro da agência, “e para que seu posicionamento seja bem-sucedido, ele deve ter a

habilidade de conquistar, em primeiro lugar, seu público interno” (CAMPOS, 2006)⁷.

Essa relação entre o planejamento e os demais setores da agência se dá por meio das etapas de atuação do *planner*, bem como pela criatividade do profissional, para auxiliar no processo de criação e produção da propaganda. Ferrari propõe “uma sequência de procedimentos que otimize o esforço do planejador”, dividindo a atuação do profissional em quatro etapas, ou ainda, “unidades de ação”, que serão abordadas nos seguintes parágrafos: 1) a determinação de objetivos, 2) o estabelecimento de estratégias, 3) o controle da execução e 4) a avaliação dos resultados (FERRARI, 1990, p. 17).

A primeira etapa é a de determinação dos objetivos que deverão ser atingidos, ao final do esforço de propaganda: ela se constitui pela aplicação da coleta do *briefing* e por sua avaliação crítica (realizada pelo *planner*). Assim, o *planner*, a partir do *briefing*, procura analisar o contexto descrito e buscar mais informações que faltem ou o complementem. Com mais informações, volta a analisar o contexto, para identificar problemas e oportunidades: além de poder apontar se os objetivos de mercado do cliente são condizentes, consegue determinar com segurança os objetivos de propaganda (FERRARI, 1990, p. 18).

O objetivo de propaganda é, essencialmente, um objetivo de comunicação, e sua fixação “pressupõe que se perceba com clareza qual o papel da propaganda na comercialização de produtos/serviços” (FERRARI, 1990, p. 32). Um objetivo publicitário deve ser constituído por três elementos: uma intenção, uma proporção e um prazo. A intenção é, como a própria palavra diz, o propósito, aquilo que se almeja. A proporção é a forma de estabelecer como um objetivo será mensurado, através de percentuais ou valores absolutos. O prazo está relacionado à fixação do tempo em que as táticas definidas irão acontecer. Um exemplo de objetivo que une os três elementos é aumentar as vendas de determinada marca em 10% na Região Nordeste do Brasil, em um ano (SANT’ANNA, 2013, p. 119).

O planejamento e a agência de propaganda devem auxiliar no estabelecimento e fixação dos objetivos, entretanto, compete ao profissional de marketing a decisão final sobre eles, já que a propaganda deve “compor construtivamente o *marketing mix*” (FERRARI, 1990, p. 33).

A segunda etapa se refere ao estabelecimento das estratégias: a partir dos

⁷ Mariana Campos redigiu o “prefácio à edição brasileira” para o livro “A arte do planejamento” de Jon Steel (2006).

objetivos, e ainda em contato com o *briefing*, o *planner* determina com clareza quem é seu público-alvo e os seus mercados de atuação. As informações do *briefing*, acrescidas daquelas advindas da pesquisa, levam o *planner* a conhecer profundamente seu público-alvo, e assim “ser capaz de determinar qual o conteúdo básico da comunicação para que se alcancem os objetivos propostos”. Essa determinação consiste na criação da estratégia de comunicação (estratégia de *copy*), que visa apontar o conteúdo da comunicação e “orientar a criação em sua formalização”. Enquanto o *planner* delimita o conteúdo da mensagem, a criação é responsável por definir sua forma: “o planejador identifica argumentos motivadores. O criador busca formas sedutoras, apresentando esses argumentos com uma roupagem que irá sensibilizar o público-alvo” (FERRARI, 1990, p. 18-35-36).

Além de auxiliar a criação, a estratégia de *copy* também orienta o setor de mídia, ao fornecer informações importantes “à construção do plano de mídia mais adequado aos objetivos e ao estilo da comunicação, dirigido ao público predefinido e aos mercados pretendidos”. É relevante destacar que o *planner* é o responsável pela criação da estratégia de *copy*, sendo ele somente um orientador na elaboração da estratégia de mídia, que deve ser pensada pelo departamento correspondente (FERRARI, 1990, p. 18-22).

Essas duas tarefas, a elaboração de uma estratégia de *copy* e a orientação e o acompanhamento da execução do plano de mídia são consideradas as tarefas “nobres” do planejador e respondem pela maior parte de seu trabalho analítico (FERRARI, 1990, p. 18).

A terceira unidade de ação do trabalho do *planner* diz respeito ao controle da execução, relacionada à atuação administrativa desse profissional: “uma vez terminadas as tarefas analíticas, o planejador deve garantir que suas ideias ‘saiam do papel’ e se transformem em realidade objetiva”. Ele é responsável por coordenar e administrar as áreas e setores da agência que atuam na finalização da campanha (FERRARI, 1990, p. 19). Sendo assim, “deve acompanhar todo o processo, garantindo a uniformidade da ação [...] e permanecendo atento para efetuar as correções necessárias no plano sempre que se fizer necessário”. Deve também observar a execução a fim de perceber “se as sugestões do planejador estão sendo traduzidas corretamente pelos demais departamentos da agência, e executadas a contento”. O controle da execução resulta na eficiência e eficácia de uma agência, “decorrentes de uma atuação inteligente, coordenada e sensível (com flexibilidade

para reagir quando necessário)” (FERRARI, 1990, p. 19, 49).

A quarta e última unidade de ação referente à atuação do profissional do planejamento se refere à avaliação dos resultados: se muitos *planners* desconhecem que devem acompanhar a execução dos serviços, alguns “chegam a ignorar a necessidade de se avaliar os resultados de sua atuação” (FERRARI, 1990, p. 19). O que deve ser lembrado é que “a agência será julgada pelo cliente” e que ter controle sobre os resultados das ações evita que a agência seja mal vista ou saia prejudicada da negociação (que o cliente transfira suas falhas para a agência, como se a propaganda fosse a única responsável por seu sucesso) (FERRARI, 1990, p. 19-20). Os resultados ainda podem ser argumentos que solidificam sugestões da agência ao cliente, sejam modificações em sua atuação ou em seus Ps do marketing, ou ainda como justificativa para manter os investimentos em produção e veiculação de propaganda. O profissional deve estar atento para que os resultados “correspondam aos pedidos (*briefing* de mídia e estratégia de *copy*) e que, portanto, atendam às necessidades do cliente” (FERRARI, 1990, p. 51).

Assim, ainda que seja para sua própria tranquilidade, o planejador deve, ao final de um prazo preestabelecido, avaliar se os objetivos fixados pela agência com a concordância do cliente foram atingidos. Isso sem falar que o mínimo que se espera de um profissional de qualquer área é que “fique para ver no que deu” e aprenda com isso (FERRARI, 1990, p. 20).

A avaliação dos resultados pode ser realizada de forma direta ou indireta. A forma direta diz respeito à quantificação, geralmente por meio de pesquisa, das “variáveis representativas das grandezas relacionadas aos objetivos propostos, comparando seu valor inicial (antes da implementação do plano de comunicação) e final (ao fim da campanha)”. A forma indireta trata da análise dos resultados finais disponibilizados pelo cliente, nos quais se encontram inseridas também “as presenças de outras variáveis mercadológicas que supomos controladas (ex: analisando a variação de vendas que também são afetadas por variáveis como preço ou distribuição)” (FERRARI, 1990, p. 20).

Os planejadores, desde os primórdios do setor e função, são delegados de unir as “opiniões e experiências dos clientes” à “dimensão das respostas dos consumidores” e à “intuição do pessoal da criação”, para que a propaganda seja eficaz. Dessa maneira, estes profissionais “se envolveram não só no desenvolvimento estratégico, em que usariam a pesquisa para descobrir o que a

propaganda deveria dizer, mas também no desenvolvimento criativo”. Em suma, um bom planejador “tem de ser muito forte tanto estratégica quanto criativamente” (STEEL, 2006, p. 46).

Apesar dos tipos e classificações de planejamento definidos por Lupetti (2000), devemos perceber que essa visão remete fortemente às estruturas organizacionais de empresas de médio e grande porte, com rendimentos que possibilitam a existência de departamentos de vendas, de promoção, de marketing, entre outros “setores táticos”, que se ramificam em necessidades operacionais, como a propaganda, desenvolvida por uma agência. Entretanto, ao considerar a realidade das pequenas empresas empreendedoras do interior (para as quais as agências de propaganda do interior desenvolvem propaganda), talvez os determinados tipos de planejamento designados por Lupetti (2000) não se encaixem. Estas pequenas empresas do interior podem não possuir um planejamento global da organização, ou departamentos táticos (como por exemplo o de marketing), levando as agências de propaganda, quando contratadas, a atuar além do “planejamento operacional” (defendido por Lupetti), para suprir a falta das questões determinadas pelos demais planejamentos. Dessa forma, esta pesquisa, dentro do objetivo geral de mapear e descrever como o planejamento publicitário está sendo realizado nas regiões e cidades delimitadas, também procurará compreender se este planejamento assume funções estratégicas, táticas ou somente operacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 A Delimitação do Objeto de Estudo

4.1.1 Regiões e Cidades

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul tenta há bastante tempo instaurar uma divisão regional do território única, considerando inclusive a “incompatibilidade existente na delimitação regional da ação pública no estado”, já que os órgãos setoriais utilizam diversos critérios e classificações, com abrangências e áreas diferentes. As classificações usadas por estes órgãos são “delimitações territoriais

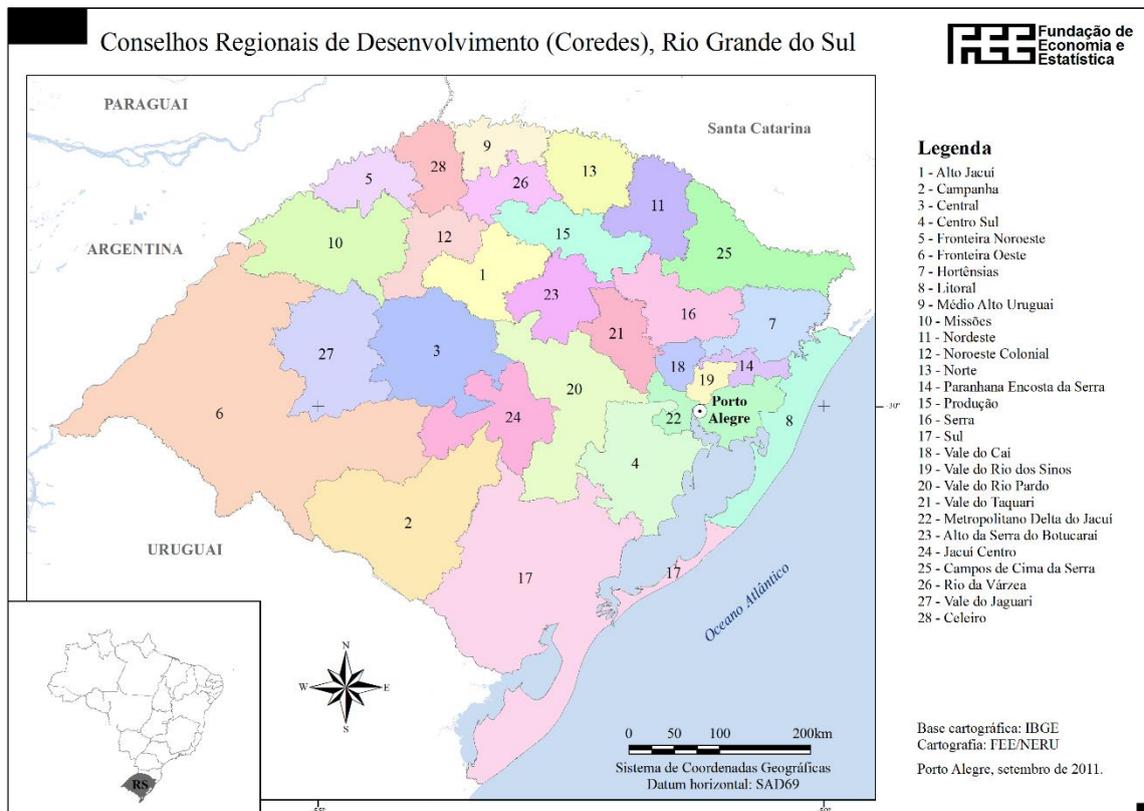
da programação” destes, “não chegando a constituir uma regionalização propriamente dita, no sentido geográfico do conceito”. Dessa forma, surgiram diversas propostas para atingir esta regionalização única (TONI, KLARMANN, 2017, p. 8-9).

A não existência de uma divisão regional recomendada esteve presente até 1990, quando foram criados os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES) (TONI, KLARMANN, 2017, p. 12):

A etapa de delimitação caracterizou-se por apresentar uma grande flexibilidade, não se atendo a nenhum critério mais rígido para o agrupamento dos municípios, respeitando-se a autonomia das comunidades na decisão dos limites geográficos do COREDE, desde que fosse respeitada a contiguidade territorial (TONI, KLARMANN, 2017, p. 12-13).

Atualmente, existem vinte e dois Conselhos existentes, que abrangem toda a territorialidade do estado, sendo o último criado o Conselho de Desenvolvimento Metropolitano Delta do Jacuí, em 1996 (TONI, KLARMANN, 2017, p. 13).

Figura 2 – Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES)



Fonte: Fundação de Economia e Estatística (FEE) (2011).

A divisão regional por meio dos COREDEs, por ter sido instaurada oficialmente como “uma regionalização de referência para toda administração direta e indireta” pelo atual Governo, é a classificação utilizada neste trabalho para delimitar as regiões objetos de estudo (TONI, KLARMANN, 2017, p. 14). Dentre os 28 COREDEs, recortamos os pertencentes ao Sul do estado⁸, (Fronteira Oeste, Campanha, Sul, Jacuí Centro, parte dos COREDEs Vale do Rio Pardo, Centro Sul e Litoral); destes, selecionamos aqueles que possuem como “integrantes” cidades com Universidades que ofertam ou ofertavam cursos bacharelados presenciais de Publicidade e Propaganda⁹ (independentemente de serem públicas ou privadas).

Essa seleção se justifica por entendermos que a existência de graduações nas cidades do interior auxilia no processo de interiorização da propaganda, e mais além, no processo de reconhecimento da importância da prática publicitária pelas empresas e pelos seus habitantes. De acordo com esta afirmação, o segundo recorte utiliza como base o objetivo da instalação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), em relação ao desenvolvimento regional, bem como algumas das cidades que possuem seus campus, para delimitar nosso objeto de estudo.

Segundo o Projeto Institucional da UNIPAMPA (ou Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI) de 2009, a região na qual a Universidade atua “já ocupou posição de destaque na economia gaúcha. Ao longo da história, porém, sofreu processo gradativo de perda de posição relativa no conjunto do estado”. Essa perda de posição ocorreu no setor do agronegócio e na produção industrial, além da influência de indicadores sociais, como os médios e baixos Índices de Desenvolvimento Social (IDS), em detrimento das regiões norte e noroeste, e o declínio populacional. Estes e outros fatores “têm dificultado a superação da situação atual [...], como a baixa capacidade financeira dos municípios e a distância geográfica dos polos desenvolvidos do estado”, por exemplo (PROJETO INSTITUCIONAL, 2009, p. 7).

Sem perder sua autonomia, a UNIPAMPA deve estar comprometida com o esforço de fortalecimento das potencialidades e com a superação das dificuldades diagnosticadas. Assim, os cursos oferecidos, a produção do conhecimento, as atividades de extensão e de assistência deverão refletir

⁸ Estes COREDEs foram recortados pela percepção advinda da pesquisa da pesquisa, de que existem poucos trabalhos sobre planejamento publicitário no Sul do Rio Grande do Sul.

⁹ De acordo com o e-MEC (2017), dos vinte e sete cursos existentes no estado, somente três se encontram em cidades do Sul: Pelotas, Universidade Católica de Pelotas (UCPEL); São Borja, Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA); e Bagé, Universidade da Região da Campanha (URCAMP).

esse comprometimento. A gestão, em todas as suas instâncias, deverá promover a cooperação interinstitucional e a aproximação com os atores locais e regionais, visando à constituição de espaços permanentes de diálogo voltados para o desenvolvimento regional, implicando, este, em mudanças estruturais integradas a um processo permanente de progresso do território, da comunidade e dos indivíduos. [...] Cabe à Universidade, portanto, construir sua participação a partir da integração com os atores que já estão em movimento em prol da região. Sua estrutura multicampi facilita essa relação e promove o conhecimento das realidades locais, com vistas a subsidiar ações focadas na sua região (PROJETO INSTITUCIONAL, 2009, p. 8).

Dentre as dez cidades que possuem campus da UNIPAMPA, recortamos aquelas que, como dito anteriormente, possuem ou já possuíram cursos superiores presenciais de Bacharelado em Publicidade e Propaganda: as cidades de Bagé, com o curso da Universidade da Região da Campanha (URCAMP), já extinto, e de São Borja, com o curso da própria UNIPAMPA, em funcionamento.

4.1.2 Agências e/ou Empresas que Prestam Serviço de Propaganda¹⁰

As quatro agências selecionadas para a pesquisa (duas de Bagé e duas de São Borja) deveriam possuir sedes (escritórios comerciais ou *home office*) nas cidades delimitadas, e ter em sua equipe de colaboradores pelo menos um integrante que seja formado em Publicidade e Propaganda.

A delimitação das agências pesquisadas ocorreu a partir da “conveniência do pesquisador”: segundo Samara e Barros (2007, p. 161) a técnica amostral não probabilística por conveniência considera que a seleção dos elementos da pesquisa são “pessoas que estão” ao seu alcance, locais já conhecidos, etc. Desta forma, foram selecionadas as agências/empresas que faziam parte do conhecimento prévio da pesquisadora, sendo elas as agências A e B, de Bagé, e C e D, de São Borja. As agências são mencionadas através de letras para que se mantenham seus anonimatos.

Outro critério adotado para a seleção das quatro empresas pesquisadas consistiu no fato destas possuírem modelos de negócio diferentes entre si.

¹⁰ Além de agências de publicidade atuantes, existem empresas de consultoria que, embora atuem em diversas áreas, oferecem também aos seus clientes os serviços de propaganda (tendo inclusive, colaboradores e estagiários com/em formação em Publicidade e Propaganda).

Tabela 2 – Empresas selecionadas para esta pesquisa, por cidade

Bagé	São Borja
Agência A (<i>full service</i> de propaganda)	Agência C (<i>full service</i> de comunicação integrada)
Agência B (marketing digital)	Agência D (consultoria empresarial)

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.3 Procedimentos Metodológicos de Pesquisa

A pesquisa realizada neste trabalho, a fim de mapear e descrever um panorama geral da atividade do planejamento publicitário no interior do Rio Grande do Sul, mais precisamente nas regiões da Fronteira Oeste e da Campanha, se define por ser do tipo descritiva-qualitativa.

A pesquisa descritiva objetiva “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” Um de seus atributos mais expressivos consiste na “utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”, como a observação sistemática e o questionário (como é o caso desta pesquisa, através da entrevista em profundidade – mencionada a seguir) (GIL, 2007, p. 42). Entre as possibilidades da pesquisa descritiva, encontram-se aquelas que pretendem conhecer as características de um grupo, ouvir as “opiniões, atitudes e crenças de uma população”, e “descobrir a existência de associações entre variáveis” (GIL, 2007, p. 42). Neste trabalho, buscou-se ouvir os profissionais de planejamento, descrever seu perfil, suas características, a agência de propaganda em que atuam, além de considerar suas opiniões e crenças sobre planejamento publicitário e o mercado de propaganda local.

Algumas das características que estabelecem uma pesquisa como de caráter qualitativo são o interesse pelas perspectivas, pelas práticas cotidianas e pelo “conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo” dos participantes, “parte da noção da construção social das realidades de estudo”. Se vale de recursos textuais como material empírico (invés de dados quantitativos, como números e porcentagens) (FLICK, 2009, p. 16).

Durante a realização desta pesquisa descritiva-qualitativa, utilizamos como procedimentos metodológicos, em uma primeira fase, a pesquisa bibliográfica e, em uma segunda fase, a entrevista em profundidade.

A primeira fase teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, que segundo Stumpf (2010, p. 51) é:

Num sentido amplo, [...] o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões [STUMPF, 2010, p. 51 In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.)].

A autora complementa, ao dizer que, em um sentido restrito, depois de “identificar informações bibliográficas” e “selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado”, o próximo passo da pesquisa bibliográfica é “proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico”.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica ocorreu por meio da leitura de referências sobre o mercado de propaganda, e empreendedorismo e a interiorização da propaganda no Rio Grande do Sul, com enfoque específico em planejamento.

A segunda fase foi realizada a partir de entrevistas individuais em profundidade, com profissionais de planejamento das quatro agências selecionadas. Conforme Duarte (2010, p. 62), essa técnica “explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”, ou ainda é “um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. O objetivo desse tipo de procedimento metodológico “está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema”.

Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microrinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada (DUARTE, 2010, p. 63).

As entrevistas em profundidade e semiabertas¹¹ foram realizadas tendo como base um questionário não-estruturado, contendo questões-guia que “dão cobertura ao interesse de pesquisa” (DUARTE, 2012, p. 66). Foram registradas por meio de um gravador de voz, com o consentimento dos entrevistados (registrados por meio da assinatura de um Termo de Autorização de Voz).

O roteiro-base foi elaborado a partir da linha de raciocínio concebida ao longo do trabalho, abordando assuntos relativos ao mercado de propaganda, ao empreendedorismo, à estrutura das agências selecionadas, ao planejamento publicitário e o perfil do *planner*. O questionário foi concebido com 15 questões, divididas em cinco seções ou “blocos” de assuntos, sendo eles: (1) perfil do entrevistado, (2) sobre a agência de propaganda, (3) o planejamento publicitário, (4) o *planner* e (5) a criatividade. O agendamento das entrevistas foi realizado por contato via e-mail, com envio de convite de participação para a entrevista para os e-mail institucionais das agências. As entrevistas – previamente agendadas – aconteceram entre o dia 11 e 20 de outubro de 2017, das 15h às 19h, nas sedes das agências/empresas ou em locais determinados pelos próprios entrevistados – caso da agência que atua no modelo de negócios *home office*, ou seja, sem uma sede comercial.

O nome dos entrevistados, bem como o nome das agências participantes da pesquisa não serão divulgados por questões de privacidade pessoal e empresarial, sendo assim identificados novamente neste trabalho como:

1) Agências de Bagé:

A: Primeira agência de Bagé / A1: entrevistado

B: Segunda agência de Bagé / B1, B2: entrevistados¹²

2) Agências de São Borja:

C: Primeira agência de São Borja / C1: entrevistado

¹¹ Parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1990, p. 146 *apud* DUARTE, 2012, p. 66).

¹² A entrevista em três agências foi realizada somente com a participação de uma pessoa, enquanto que a quarta agência disponibilizou dois profissionais de sua equipe para a realização da pesquisa: o planejamento B1 foi o principal entrevistado, com comentários pontuais do outro profissional presente (B2), que não serão considerados neste trabalho, considerando o objetivo de entrevistar o *planner*.

D: Segunda agência de São Borja / D1: entrevistada

A agência A é uma agência de propaganda *full service*, que cria e produz para todos tipos de meios de comunicação (impresso, digital, eletrônico, etc), além de ser também uma produtora de áudio.

A agência B se caracteriza por ser uma agência de marketing digital, com foco na gestão, manutenção e produção de conteúdo para redes sociais e na construção de *sites*.

A agência C é uma agência de comunicação integrada *full service*, que além de criar e produzir propaganda para todos os meios de comunicação, também propõe estratégias e táticas de jornalismo e relações públicas.

A agência D atua no modelo de consultoria empresarial, estruturando um negócio e propondo ações e soluções nas áreas de gestão, administração, comunicação, recursos humanos, entre outros.

5 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Cada seção a seguir foi definida a partir das questões existentes no roteiro-guia utilizado durante as entrevistas, as quais apresentarão as respostas dos entrevistados, seguidas por uma reflexão analítica e interpretativa da pesquisadora.

5.1 Seção 1 – Perfil do Entrevistado

Nesta seção, procuramos trazer informações básicas sobre o perfil dos profissionais de planejamento entrevistados, como gênero, idade, naturalidade, formação e função na agência/empresa com o objetivo de conhecer o responsável pela atividade do planejamento nas cidades delimitadas.

O entrevistado A1 é um homem com 53 anos, natural da cidade de Bagé, graduado em Publicidade e Propaganda pela Universidade da Região da Campanha (URCAMP). Em relação à função, define-se como coordenador geral, atendimento e planejamento, porém também auxilia os demais profissionais na criação. A agência A também é uma produtora de áudio, e possui um estúdio onde são gravados *offs*, *spots* e *jingles*. Dessa maneira, este planejador é o responsável também pela gravação de materiais neste estúdio, manuseando e utilizando os equipamentos

disponíveis.

O entrevistado B1 é um jovem de 24 anos, gênero masculino, natural de Bagé, formado em Engenharia de Computação pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – Campus Bagé. Na agência B, ele atua como atendimento e planejamento, além de ser o responsável pelo setor comercial e pelo desenvolvimento e análise de sistemas (como por exemplo, a criação de *sites* para os clientes) – aptidão e função ligada à Engenharia de Computação, seu curso de formação.

O entrevistado C1 é um homem de 31 anos, nascido na cidade de São Borja. Possui formação superior incompleta em Marketing, e é especialista em marketing digital. Na agência C, é responsável pelos setores do atendimento e planejamento, além de contribuir nos demais processos de criação, produção e veiculação.

A última entrevistada D1 é a única mulher profissional de planejamento entre as quatro agências/empresas entrevistadas, e também é a profissional mais jovem, com 21 anos. É natural da cidade de Santa Rosa/RS, graduada em Curso Normal (magistério) e está cursando o último semestre do curso de Publicidade e Propaganda na UNIPAMPA. É responsável pelos setores de atendimento e planejamento, e também atua como *social media*, principalmente na atividade de postagens e patrocínios pagos nas redes sociais.

A maioria dos profissionais entrevistados são homens, de idades variadas, formados em Publicidade e Propaganda ou em áreas próximas, como Marketing. Contudo, a propaganda é uma área que inter-relaciona diversas modalidades de atividades (criativas, estratégicas, organizacionais, administrativas, etc.), o que a torna uma área que emprega e gera renda para muitos profissionais formados em outras áreas externas à Comunicação (como é o exemplo de B1 – formado em Engenharia de Computação). Isso pode nos levar a refletir sobre a necessidade de possuir um diploma de graduação no curso de Publicidade e Propaganda para, de fato, exercer a atividade.

Os responsáveis pelo planejamento entrevistados também atuam como atendimento, em um movimento de “acúmulo de funções” frequente, principalmente em pequenas e médias agências, que possuem poucos colaboradores. Tal fato contribui para o desenvolvimento de competências múltiplas em detrimento de uma formação técnica e específica – departamentalizada (antigamente, era a formação

prevalente, objetivando exclusivamente “o aprendizado de um ofício”). Outra questão percebida é que a função do planejamento é desempenhada majoritariamente pelo proprietário, por um ou mais sócios proprietários da agência. Esse fato pode ser explicado pela função organizacional e de gestão do planejamento, além de ser um componente fundamental para que a propaganda atinja seus objetivos e seja eficaz. O planejamento determina as estratégias que serão realizadas para alcançar os objetivos definidos, e ajuda a garantir que a propaganda seja criada e produzida com base em informações e dados do mercado e dos consumidores, contribuindo para que a propaganda seja mais assertiva, influenciando diretamente nos resultados do cliente. Pode ser que os proprietários entendam que essa função deva ser desempenhada por eles, já que afetam diretamente os ganhos financeiros tanto do cliente, mas principalmente os da agência.

5.2 Seção 2 – Sobre a Agência de Propaganda

5.2.1 O que dizem os entrevistados: estrutura jurídica das empresas pesquisadas

A agência A nasceu com uma proposta inicial de ser uma “cooperativa de publicidade” (a propriedade seria de todos os integrantes), para gerar trabalho para os egressos do curso de Publicidade e Propaganda da URCAMP. O entrevistado A1 era professor neste curso, e pretendia reunir os melhores alunos em uma cooperativa. Porém, não existia esta modalidade ou tipo de empresa de acordo com a Legislação. Dessa maneira, pela inviabilidade da cooperativa, o negócio foi aberto como uma sociedade limitada, que antigamente possuía três sócios. Atualmente, são dois sócios (o entrevistado e seu filho: o nome do filho foi colocado somente para manter a empresa como sociedade limitada, ele não trabalha e participa da agência).

A agência B é uma sociedade limitada com dois sócios proprietários (o entrevistado B1 e seu irmão). Contudo, a ideia é que esta sociedade se expanda, com a entrada de mais sócios.

A agência C desde o início de suas atividades possui um único dono, e se caracteriza por ser uma microempresa com alguns colaboradores que possuem carteira assinada.

A agência D se define como uma sociedade limitada com dois sócios

proprietários, que atuam essencialmente na parte da consultoria de maneira geral, no planejamento estratégico, enquanto que a entrevistada D1 é a responsável pela gestão do setor da comunicação.

5.2.2 Análise: estrutura jurídica das empresas pesquisadas

Percebemos que as estruturas jurídicas escolhidas para os negócios do segmento publicitário/de comunicação no interior do Rio Grande do Sul seguem a mesma tendência dos demais segmentos, nacionalmente: a estrutura de sociedade limitada é a “forma jurídica mais comum no Brasil” (TROUBAT, 2017). A preferência por esta modalidade jurídica pode ser explicada pela “segurança” que ela oferece aos investidores e sócios, já que “o patrimônio pessoal dos sócios é preservado, no caso de dívidas ou falências”. Outro ponto relevante é a política de distribuição de lucros do modelo, na qual “ela deve ser proporcional ao investimento feito pelos sócios, baseada no resultado da empresa”, de forma que “só haverá retirada de capital se houver lucro”. A remuneração de cada sócio equivale ao investimento por ele feito (TROUBAT, 2017). Optar pela sociedade limitada pode indicar um certo receio por parte dos sócios, pela abertura de negócios em um setor não tão tradicional nas regiões e cidades delimitadas, no momento em que podem se precaver dos riscos em relação aos seus patrimônios pessoais. Outra questão importante é a garantia de retorno financeiro proporcional ao que foi investido, tecnicamente uma divisão “justa” dos lucros da empresa, para cada um dos sócios proprietários. Contudo, deve-se acrescentar que a escolha pela sociedade limitada também pode ocorrer pela vontade de um sócio se unir a outra pessoa (um amigo, um familiar, um conhecido e bom profissional na área), a fim de enfrentar os riscos, bem como dividir o peso das decisões em um negócio com outra pessoa.

5.2.3 O que dizem os entrevistados: empreender no segmento de propaganda

A agência A foi aberta para suprir, de certa forma, fins pedagógicos na formação dos profissionais do curso de Publicidade e Propaganda da URCAMP. O único proprietário atual, antigamente foi professor neste curso, por quinze anos, e acompanhou a constante vontade da instituição de encerrar as atividades do curso.

Assim, a agência A iniciou para proporcionar espaço de aprendizado aos alunos e outras possibilidades de mercado de trabalho para os egressos – iniciou suas atividades com mais dois publicitários (que foram seus alunos) e contratou mais ex-alunos e egressos que considerava bons profissionais (contratou alguns inclusive em suas formaturas).

A agência B é a evolução de um negócio que primeiramente atuava somente no ramo de desenvolvimento de *sites* e sistemas, já no cenário digital. A antiga empresa de desenvolvimento de *sites* e sistemas, que possuía outro nome e outra proposta, foi transformada na atual agência de marketing digital, por conta da demanda de seus clientes, que os questionavam sobre a possibilidade de gerir as redes sociais de suas empresas.

A agência C foi aberta devido ao desejo do proprietário e entrevistado C1 de permanecer no segmento de marketing, já que, apesar de ser natural de São Borja, morou por muitos anos em Balneário Camboriú e era um dos proprietários de uma agência nesta cidade, a qual encerrou suas atividades, fazendo com que este retornasse a São Borja.

A última agência surgiu de uma mescla entre anseios profissionais e pessoais. Um dos sócios queria se desvincular do negócio de sua família e investir em um projeto novo e pessoal. Assim, convidou um amigo para abrir um novo negócio: analisaram as opções possíveis para suas profissões (administrador e psicólogo) e decidiram uni-las em uma empresa de consultoria empresarial, que oferecesse também soluções de recursos humanos. A consultoria percebeu a necessidade de acrescentar um setor somente para a comunicação, já que esta era uma área com bastante demanda advinda dos clientes.

5.2.4 Análise: empreender no segmento de propaganda

Ao analisar os motivos que levaram à abertura destas agências/empresas pesquisadas, notamos que três delas foram abertas no que se classifica como empreendedorismo de oportunidade, ou seja, os empresários e proprietários encontraram oportunidades de empreender em formatos e modelos de negócio não explorados em suas localidades, expandindo suas atividades para outras áreas que eram demandadas, ou, em um caso específico, propondo um espaço para atuação

de profissionais recém formados que tinham grande potencial a ser explorado, aproveitando o fato da proximidade e conhecimento acerca do trabalho que já desenvolviam. Dessa maneira, podemos compreender que o interior do Rio Grande do Sul oferece diversas brechas de mercado no segmento publicitário, que aos poucos estão sendo “descobertas” e atendidas. Um nicho de mercado ainda pouco explorado nas regiões, porém cada vez mais ascendente, é o do marketing digital, de maneira que os clientes e anunciantes, sem saber se existem agências com foco no digital em suas cidades, solicitam estes trabalhos para pessoas de áreas diferentes, muitas vezes sem experiência ou conhecimento nenhum sobre comunicação e propaganda. Essa ação pode ser considerada inclusive uma ameaça (termo utilizado para análises ambientais de marketing, referente ao ambiente externo) à profissão do publicitário, ao afirmar que as funções deste profissional são “facilmente” executadas por profissionais de outras áreas. Outro ponto importante é destacar que a atividade empreendedora publicitária nas regiões estudadas possui o mesmo perfil geral do empreendedorismo brasileiro, identificado pela pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor 2011*¹³, a qual detectou que os empreendedores de oportunidade constituem a maioria dos proprietários de novos negócios (em relação àqueles que o fazem por necessidade), de modo que “para cada empresa aberta porque o trabalhador teve a necessidade de investir em um negócio próprio, outras 2,24 são iniciadas devido à visão do empreendedor, que enxergou uma oportunidade no mercado” (SEBRAE, 2017).

5.2.5 O que dizem os entrevistados: tempo de atuação das empresas

A agência A surgiu oficialmente no dia 5 de março de 2013, há quatro anos.

A agência B iniciou suas atividades em junho de 2016, após sete meses concebendo seu planejamento estratégico fruto de um negócio reformulado, que prestava apenas serviços de desenvolvimento de *sites* e sistemas desde 2014. A agência C data do ano de 2015, atuando há cinco anos no mercado publicitário.

A empresa D também possui cinco anos, contudo, como é uma empresa de consultoria empresarial, o setor da comunicação foi instaurado três anos após sua abertura, no ano de 2014, após a contínua demanda e solicitação dos clientes por

¹³ Pesquisa citada no capítulo um deste trabalho.

profissionais aptos a desenvolver a comunicação dos seus negócios.

5.2.6 Análise: tempo de atuação das empresas

Sobre o tempo de atuação destas agências, notamos que todas as entrevistadas neste trabalho atuam há cinco anos ou menos no segmento publicitário. São empresas “jovens”, que não participam das estatísticas preocupantes sobre as empresas brasileiras. De acordo com a pesquisa Demografia das Empresas 2014, realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), “de cada dez empresas, seis não sobrevivem após cinco anos de atividades” (UOL, 2016).

A não participação das empresas neste cenário e a recente idade das entrevistadas pode indicar um crescimento do segmento publicitário das duas cidades (São Borja e Bagé), que possui demandas crescentes e número de clientes suficientes para as agências mais antigas e jovens.

5.2.7 O que dizem os entrevistados: o processo de trabalho para realização de um *job*

A agência A conta que tudo depende da primeira conversa e contato com o cliente, na qual eles o conhecem e definem se ele está de acordo com o “perfil da agência”, segundo o entrevistado A1, “não trabalham com quem não concordam”.

Após essa primeira conversa, que atua como uma “peneira”, os clientes que estão de acordo com o perfil da agência são chamados para uma “reunião interna”, na qual é realizado o *briefing*. O próximo passo é uma reunião com a equipe, para diagnóstico que definirá as tarefas e atribuições de cada colaborador. Após o diagnóstico, o plano começa a ser escrito consistindo em uma descrição do diagnóstico e das estratégias pensadas. Com as estratégias aprovadas pelo cliente, são incluídos no planejamento os orçamentos para impressão e veiculação das peças, que após serem autorizados – com a visualização dos orçamentos – dão início ao trabalho da criação. Com as peças finalizadas, elas são apresentadas e aprovadas (pessoalmente ou por e-mail) e enviadas para a veiculação.

A agência B, focada em marketing digital, e justamente por esta

especialidade, é a que possui o processo de trabalho mais diferenciado do tradicional, conhecido e realizado em propaganda. O entrevistado B1 conta que chamam o processo de trabalho de “protocolo”: ele acontece por meio da concepção de diversos relatórios (onde cada um representa uma parte do processo de trabalho ou “protocolo”) que seguem um modelo de relatórios já existente, que se adaptam ao cliente. Primeiramente, é realizada uma conversa com o cliente, e aplicado o *briefing*. Após a coleta do *briefing*, os contratos são enviados para apreciação do cliente, e com estes assinados, avança-se para a próxima etapa, a de pesquisa e diagnóstico da presença digital do cliente em questão, de seus concorrentes e do segmento em que atua. Assim, as propostas para o cliente são todas pensadas com base nesta pesquisa, e se consolidam através da concepção dos relatórios (relatório de construção de redes sociais - que descreve o que será feito na *fanpages* ou perfis - relatório de construção de *site*), que podem prever as atividades futuras de até seis meses das redes sociais e do *site* do cliente. Com os relatórios prontos, eles são enviados para aprovação do cliente, e com esta aprovação, a administração das redes sociais, do *site* e a veiculação dos materiais inicia. A criação e produção dos materiais é feita por *designers freelancers home office*, que recebem um relatório técnico solicitando os *jobs*. O contato com o cliente é realizado pelo WhatsApp, no qual é criado um grupo com os diretores da agência e o representante do cliente: neste grupo, todas as postagens são mostradas novamente para o cliente, porém agora de forma visual, e com a aprovação, elas são veiculadas. Caso o cliente não aprove a postagem até a hora pré-determinada para veiculação, ela “irá ao ar” atrasada, pois é um procedimento visto como necessário, pela agência, a aprovação do cliente da proposta materializada visualmente. A agência e seus diretores possuem o controle total das redes administradas, e realizam também o impulsionamento (patrocínio) de *posts*. Após a veiculação das peças, são entregues relatórios com os resultados da comunicação, incluindo as métricas das redes sociais.

A agência C descreve seu processo de trabalho por meio de determinadas etapas, que dependem do tempo de contrato que possuem com o cliente. Caso o cliente seja recente, a coleta do *briefing* é mais completa, e caso o cliente já seja fixo e de longo prazo (como a maioria dos seus clientes) o *briefing* é mais sucinto, e considera as informações e percepções advindas desta relação já existente para

conceber o diagnóstico e as estratégias que serão propostas. De todo modo, o *briefing* contém sempre algumas perguntas acerca dos objetivos e das metas quantitativas esperadas (a agência tem foco nos resultados). Após o *briefing*, é redigido o diagnóstico e entregue o “*briefing de criação*” para os criativos, antes de uma breve apresentação interna sobre o cenário do mercado, dos consumidores e sobre “o que será feito”. Ao final desta apresentação, os “desafios da criação” são explanados e toda equipe pode sugerir estratégias não só do P promoção, mas para todos os Ps do marketing. Com toda equipe informada sobre o *job*, a criação inicia seus trabalhos, e o “planejamento criativo” a acompanha: neste planejamento constam objetivo de comunicação, proposta/tema, justificativa, conceito, *slogan*, *tagline* e as ações/peças que serão desenvolvidas. Com a peça conceito pronta, é construída uma apresentação para o cliente, com os objetivos, desafios, as estratégias e táticas, a peça conceito, e as etapas da campanha (cronograma). Com a peça conceito e demais itens aprovados, todos materiais são produzidos e seguem para veiculação. Finalizada a veiculação da campanha, a agência solicita relatórios de resultados do cliente, e caso alguma meta não seja alcançada, investiga-se o porquê disso ter ocorrido.

Podemos dizer que a agência D é a que possui um processo de trabalho mais complexo dentre as entrevistadas, considerando o seu modelo de negócio, de consultoria empresarial. O processo depende de qual é o tipo de cliente, “um novo cliente total” ou um cliente para apenas um dos setores da empresa, como por exemplo, para a comunicação. Aqui descreveremos o caso do “novo cliente total” já que neste processo está incluso também o que ocorre com clientes de apenas um setor. O primeiro passo é definir as diretrizes da empresa, seguido de uma análise ambiental. Com base nas diretrizes e na análise, são determinados os objetivos da empresa e as estratégias para alcançá-lo. Todas as etapas até aqui são de responsabilidade do setor da consultoria empresarial. Caso haja demandas de comunicação deste cliente total, o setor correspondente assume também o trabalho. O *briefing* é coletado e as informações repassadas para a equipe. Inicia o trabalho do planejamento, concebendo um plano de ações para seis meses ou um ano. Este plano é apresentado para o cliente, e se aprovado, dá continuidade ao processo.

Deste planejamento “maior” surgem *briefings* específicos e planejamentos específicos (para uma campanha prevista, por exemplo). Este planejamento

específico guia o *brainstorm*, a criação de conceito e *slogan*, que são defendidos para o cliente, e só depois de aprovados, são produzidos. Com a aprovação, o *planner* redige o cronograma e a produção inicia (redação e direção de arte): com o material aprovado, segue para a veiculação.

5.2.8 Análise: o processo de trabalho para realização de um *job*

Notamos que o processo de trabalho varia muito de uma agência para outra, e que o modelo de negócio vigente tem influência direta nessas variações: a agência digital, por exemplo, é a que possui as etapas de trabalho mais “destoantes” do processo tradicional de uma agência de propaganda, justamente por ter outra abordagem e pelo processo tradicional não se encaixar. Adaptar o processo de trabalho ao modelo de negócio e à realidade do local onde está situado é mais uma forma da criatividade se expressar neste segmento comunicacional.

5.2.9 O que dizem os entrevistados: modalidades de remuneração das agências ou empresas entrevistadas

A agência A é a que possui uma política de remuneração e de pacotes mais “branda” e “flexível”: o entrevistado A1 - proprietário e planejamento - afirma “não gostar de trabalhar com preços fixos”, e que somente quando são solicitadas peças frequentemente a agência e o cliente “fecham um pacote e assinam um contrato”.

A agência B, ao contrário da agência A, têm suas modalidades e pacotes claramente organizados e definidos: trabalham somente com *fee mensal* (pacote fechado de produção de conteúdo e de quantidade X de peças e materiais) com a possibilidade de acréscimo de mais materiais (cobrados a mais do valor mensal) caso seja necessário. Em relação aos pacotes disponibilizados, oferece, como já citado, pacotes fechados de produção de conteúdo por mês (*kit* de artes e de percentual de impulsionamento), que incluem também o monitoramento das respostas - dos *check-in*, comentários, *likes*, alcance das publicações, entre outros. Os pacotes fechados que oferecem a criação e/ou manutenção do *site* também incluem, neste pagamento mensal, a mensalidade pelo domínio do *site*. Outros pacotes também oferecem apoio para o *Instagram* do cliente, além de materiais que

podem integrar o pacote fechado ou serem agregados, como materiais avulsos (que são somados ao valor fixo mensal): produção de vídeo, sessão de fotos, entre outros.

A agência C aponta que a maioria de seus clientes atuais são de longo prazo (atendidos pela agência há mais de um ano) e que todos contratos seguem a modalidade *fee mensal*, com opções de seis meses a um ano, que pode ser renovados. Para jobs avulsos, ou seja, além do que está previsto neste pacote mensal contratado, há uma tabela com os valores, que são somados ao valor fixo mensal.

A empresa D é a que oferece mais opções de remuneração e pagamento: *fee mensal*, comissão por resultados, e pagamentos “boca a boca”. O *fee mensal*, por exemplo, oferece um pacote de postagens, materiais e campanhas, por um valor fixo mensal, e varia de acordo com o tipo de cliente (se é o “cliente total” - aquele que utiliza os serviços da comunicação e da consultoria, como um todo; ou se é um cliente somente do setor da comunicação). A modalidade de comissão por resultados é utilizada por alguns poucos clientes, e consiste em basear os ganhos financeiros da agência nos resultados obtidos pelo cliente: “quanto mais vende, mais a empresa recebe”. Os pagamentos por “boca a boca” são aqueles em que a parceria não é formalizada e oficializada, e o valor do pagamento é apenas comunicado oralmente ao cliente.

5.2.10 Análise: modalidades de remuneração das agências ou empresas entrevistadas

Ao analisar as modalidades oferecidas pelas quatro empresas citadas, notamos que predomina a modalidade *fee mensal*, provavelmente por ser uma remuneração que garante segurança e estabilidade para a agência (todo mês, durante X tempo, sempre haverá entrada de dinheiro em caixa). Outros fatores positivos do *fee mensal* são: a relação entre agência-cliente, por acontecer por um período determinado de tempo, permite a ambas as partes saber quais estratégias e táticas funcionam e quais não dão certo, baseados no histórico de comunicação já desenvolvido; esse histórico também leva a agência a conhecer mais profundamente o negócio do cliente, seu público-alvo e a recepção destes às ações pensadas, o

que eleva as chances dos objetivos delimitados serem atingidos. Contudo, temos agências paralelamente organizadas em relação aos pacotes e modalidades de remuneração, e outras mais “maleáveis” e “adaptáveis”, que não exigem nem a assinatura de um contrato para prestar seus serviços. Há de se ter muito cuidado com estes serviços não formalizados por contrato, altamente não recomendáveis, porque podem causar prejuízos à agência, por não pagamento dos serviços prestados (como não há nada que comprove o vínculo empresarial e financeiro estabelecido entre agência-cliente, o cliente pode simplesmente utilizar os materiais sem pagar por eles, e tal ação talvez nem possa ser reivindicada judicialmente pela agência, pois ela se disponibilizou ou não teve cuidado suficiente ao propor a assinatura de um contrato).

5.2.11 O que dizem os entrevistados: a concorrência no segmento publicitário

A agência A, de Bagé, conta que as agências, entre si, se “dão muito bem” (diversos ex-alunos do entrevistado A1 são atualmente donos de agências na cidade) e que “não se preocupa com a concorrência” porque “tem certeza que ele não interferiria” em outra relação agência-cliente e vice-versa. O entrevistado A1 acredita no potencial do seu negócio para o futuro, na visão de uma agência “como centro de soluções” que oferece ao empresário o que ele necessita: confiança, seriedade e veracidade. Estas necessidades estão ligadas ao fato de que “tem muita gente enganando os outros”, inclusive em publicidade, propondo quaisquer estratégias e táticas, ou ainda não desenvolvendo corretamente a propaganda, prejudicando seu potencial de resultados.

A agência B, também de Bagé, justamente por ser a única agência digital da cidade, vive um ótimo momento nos negócios, fechando contratos com novos clientes semanalmente. A boa atuação e retorno financeiro permitem ao entrevistado B1 dizer que “não se preocupam com os concorrentes”, porém estão sempre observando seus movimentos. Essa observação ocorre principalmente pela visita aos *sites* e perfis nas redes sociais dos concorrentes. Além disso, procuram oferecer o “melhor serviço possível” para o cliente, de maneira que ele “nem pensa em procurar outra agência”.

A agência C, da cidade de São Borja, afirma que o número de concorrentes

vêm aumentando ao longo do tempo. Contudo, entende que “ter concorrência ajuda” e “ela é um parâmetro para a agência”, já que isso a leva a pensar em próprias propostas de diferenciação em relação aos demais, além de ser bom para o mercado, “um começa a observar o que o outro faz” e o mercado como um todo evolui.

A agência D, de São Borja, que atua no formato de consultoria, acredita que como a grande maioria de seus clientes são de outras cidades da região e estado, a atuação de empresas concorrentes não influenciam em seu trabalho. O concorrente da cidade “mais forte” atualmente é indireto, uma agência de comunicação integrada, sem o serviço de consultoria.

5.2.12 Análise: a concorrência no segmento publicitário

Com base nas respostas, podemos compreender que a relação das agências com seus concorrentes é bastante respeitosa, mas isso não impede que elas estejam sempre atentas às atividades concorrentes, revelando a prática frequente do *benchmarking*.

Benchmarking vem da palavra de origem inglesa ‘benchmark’, que significa ‘referência’. Ele nada mais é do que uma análise aprofundada das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor que o seu. [...] Com o avanço do marketing digital e a mudança do ambiente de negócios para a esfera online, começou a se falar em uma nova categoria desta avaliação, o chamado benchmarking digital (MARKETING DE CONTEÚDO, 2017).

O benchmarking digital, por exemplo, é aquele realizado pela agência B. A prática desta atividade é recomendada e vista como essencial, independente do tamanho ou abrangência da organização/agência/empresa.

Outro ponto abordado nas entrevistas foi a ação de “enganar os clientes” no segmento publicitário: muitas vezes agências/empresas, *freelancers* ou até mesmo pessoas que dizem entender do assunto prometem grandes resultados, que exigem investimentos, e não os atingem, levando os empresários afetados a desacreditarem da propaganda. Aqui notamos uma ameaça à profissão e aos profissionais capacitados para atuação, já que uma má experiência anterior do empresário com propaganda pode influenciar o mercado de trabalho e a demanda para os profissionais e agências “verdadeiras”, já que ele pode ficar “ressabiado” e não

contratar mais nenhum publicitário e/ou agência.

A diferenciação é uma prática muito incentivada e aplicada nestes mercados publicitários, e inclusive está totalmente ligada ao sucesso de um negócio publicitário: um bom exemplo é a agência B, que com seu diferencial de ser a única agência totalmente focada no digital de Bagé, fecha contratos com novos clientes semanalmente, e ao longo de um ano de atuação, já possui mais de 40 clientes. Como se pode notar, a diferenciação está muito relacionada a “perceber algo que ainda ninguém está fazendo”, ou ainda, no caso das regiões do interior, em trazer inovações de centros urbanos para aplicá-las aqui.

5.2.13 O que dizem os entrevistados: sobre o mercado publicitário local

A agência A acredita que existe bastante espaço para atuação e um grande número de clientes disponíveis na cidade, interessados em contratar serviços de propaganda e comunicação. Essa demanda latente fez o segmento crescer na cidade, gerando um cenário de respeito entre as agências/empresas existentes, já que há uma boa quantidade de clientes para cada agência e todos podem se manter no mercado.

O entrevistado A1 levanta o conceito do perfil do cliente almejado alinhado ao da agência: a agência procura um cliente que não seja “cabeça fechada”, com quem possa ter um diálogo aberto e que respeite as decisões dos profissionais de propaganda, estando disposto a aceitar suas ideias e sugestões. Caso o cliente não se encaixe nestas características, a agência A decide não atendê-lo.

A agência B destaca que o mercado de Bagé está “afiado”, com muitas empresas percebendo a importância da comunicação, de modo que a demanda é crescente e cada vez maior. Confiam em seu diferencial (única agência da cidade com foco no marketing digital) para se destacar no segmento e frente aos clientes - atuais e futuros. Assim como a agência A, a B também realiza a prática de compreender se o perfil do cliente está de acordo com o perfil da agência: “é como se nós escolhêssemos os clientes”. Os clientes que têm preferência são aqueles que possibilitam que o trabalho da agência aconteça sem muitas interrupções e alterações.

A agência C considera que o mercado de São Borja está evoluindo, porém

ainda há uma resistência no ramo empresarial acerca da necessidade e relevância da comunicação e da propaganda: muitos empresários consideram desnecessário investir em serviços de divulgação porque, por exemplo, já atuam há muitos anos no mercado e se consideram “conhecidos”. “Um agravante” citado pelo entrevistado C1, do mercado local da região e cidade de São Borja é a força dos veículos de comunicação - concorrentes indiretos de uma agência -, como por exemplo, as rádios que produzem *spots*, e jornais que produzem o *design* de diversos anúncios, que antes da abertura de agências na cidade tiveram de absorver essa necessidade do mercado. Dessa maneira, o cliente proprietário de empresas de pequeno porte têm dificuldade de perceber que necessita contratar uma agência de propaganda, já que os veículos “sempre resolveram a situação”.

A agência D concorda com a agência C, ao dizer que existe resistência para que os clientes (e empresários de São Borja) entendam que necessitam desenvolver comunicação. Não compreendem que este investimento vai gerar bons frutos principalmente a médio e longo prazo. Justamente por esta resistência, a agência D expandiu seus serviços para atender o mercado regional, que se encontra mais desenvolvido: atualmente, a maioria dos clientes e empresas atendidas não são de São Borja.

5.2.14 Análise: sobre o mercado publicitário local

Assim, analisando os mercados locais das duas cidades, entendemos que são duas realidades diferentes. Em Bagé, por haver cada vez mais agências/empresas que prestam serviços de comunicação e propaganda, que são abertas porque existe grande demanda, muitas agências “podem se dar ao luxo” de até compreender, previamente, o perfil do cliente e classificá-lo adequado para trabalhar com a agência ou não. Tal prática só pode ser realizada em um mercado com muitos clientes possíveis, já que para poder “dispensar clientes”, a agência deve ter a certeza de que muitos mais irão procurá-la ou requerer seus serviços. Já em São Borja, a necessidade de comunicação e de propaganda ainda é pouco entendida, de forma que as agências/empresas diariamente “conscientizam” o mercado local: como esta necessidade é pouco compreendida, a agência/empresa não pode “se dar ao luxo” de dispensar clientes, pois com poucos interessados em

contratar uma agência, dispensar um cliente pode significar prejuízos financeiros e menos tempo de atuação no segmento. Dessa maneira, a prática do perfil do cliente só é aconselhável em cidades mais desenvolvidas em suas visões sobre a comunicação.

Em São Borja, o fato da comunicação não ser considerada uma área relevante para investimento pode ser o que leva as agências da cidade a abranger suas áreas de atuação para as cidades e regiões vizinhas (como é o caso da agência D): talvez somente a demanda de São Borja não seja suficiente para manter o negócio de uma agência em funcionamento.

Podemos relacionar a diferença das visões sobre comunicação e propaganda entre as cidades estudadas com a presença de cursos de Publicidade e Propaganda e há quanto tempo impactam a sociedade com suas ações: enquanto Bagé, com um empresariado já ciente de que é importante divulgar, possuiu um curso de Bacharelado de Publicidade em funcionamento por cerca de 15 anos (aberto em 1990 e extinto no ano de 2016), São Borja ainda luta para que seja reconhecida a relevância da comunicação, com um curso em funcionamento que completou dez anos em 2016. Em Bagé, o curso desenvolveu atividades de extensão atingindo a sociedade e formou profissionais para atuação pelo menos desde 2000, já em São Borja isso acontece desde meados de 2008. Esta diferença de 13 anos pode ser o que explica a diferença entre a consciência de que é necessário comunicar ou não, entre as duas cidades.

Outra questão abordada pelos entrevistados trata da atuação dos meios e veículos de comunicação nas cidades de interior. É oportuno e preciso analisar até que ponto vai a atuação e os serviços prestados por estes meios e veículos, já que muitas vezes substituem e até podem vir a retirar demandas da agência na criação de spots, jingles e peças publicitárias, prejudicando o negócio competente para tal. Uma possível solução pode ser a parceria entre agências, meios e veículos de comunicação, para que caso uma rádio, por exemplo, deseje se tornar uma produtora, ela somente produza o material, e não o crie e conceba (tarefa destinada à agência).

5.3 Seção 3 – O Planejamento Publicitário

5.3.1 O que dizem os entrevistados: uma definição sobre planejamento publicitário baseada na atuação e nas experiências de trabalho

O entrevistado A1 vê o planejamento como “a base para o trabalho da agência”, um setor e função que atua como “facilitador”, já que facilita “o trabalho da agência ao detalhar e pensar em formas de propor soluções”, além de, de fato, propor soluções, e a compreensão do cliente sobre o *job* desenvolvido, ao poder visualizar o que será feito, como será feito e o quanto ele terá de investir para a realização da propaganda. “O planejamento está ligado ao todo, porém atento aos detalhes”.

O entrevistado B1 entende o planejamento como “um relatório que comanda tudo”, no qual constam todos os movimentos que serão realizados, e que pode ser construído em conjunto e em colaboração com o cliente.

O *planner* C afirma que “é difícil responder” e entende que o planejamento “serve para delimitar o que será feito”, impedindo que, por exemplo, a agência esqueça alguma data importante ou tenha que agir rápido para aproveitá-la. Além disso, também tem o papel “de nortear o trabalho da criação” e deve ser flexível, para que se possa encaixar alguma oportunidade que surge de repente.

A planejadora D1 caracteriza o planejamento como a base de tudo, “o chão onde tudo será pisado, é a definição do caminho que será trilhado” para a comunicação. “Sem o planejamento, toda a agência é afetada”, principalmente no que tange à organização, referência de conteúdo e previsão temporária dos *jobs*.

5.3.2 Análise: uma definição sobre planejamento publicitário baseada na atuação e nas experiências de trabalho

O planejamento na visão dos entrevistados está muito relacionado ao próprio significado da palavra “planejar”: “traçar, fazer o plano de”, “projetar, fazer tensão de”, “programar, planificar” e “planear” (SIGNIFICADOS, 2017). É ele quem guia a construção e a pós construção da propaganda, oferecendo uma previsão do que será feito a curto, médio e longo prazo, ligado à ideia de organização da realização

de estratégias e táticas juntamente com um cronograma, ajudando a prever os materiais e ações e a agência a se preparar com antecedência para sua concepção.

O planejamento se mostra como “base” para a equipe da agência e também para o cliente, já que muito de sua relação com a agência está pautada em um plano: o que será feito, como será feito, em quais datas será feito, porque ele pagará por tais estratégias, porque o conteúdo da mensagem é X, entre outros. De certa forma, o planejamento e o plano são atividades e ferramentas que formalizam o elo agência-cliente.

Sobre a relação entre planejamento e criação, estes dois setores cada vez mais se aproximam, considerando que o trabalho de um influencia diretamente no outro, e vice-versa.

5.3.3 O que dizem os entrevistados: como o planejamento é realizado em suas agências e empresas

O entrevistado A é “contra um roteiro com determinadas etapas”, de forma que o planejamento e plano são personalizados para cada cliente. “O planejamento deve saber interpretar a realidade do cliente, e cuidar para que muitas ações sejam planejadas e não sejam realizadas”. Um planejamento que segue os 4 ps do marketing é como uma receita de bolo, todas agências os fazem iguais, então há de se considerar algo além, como o perfil do cliente, seus “traumas” e emoções, etc. Acredita que não é necessário incluir muitos itens que são ensinados dentro de um plano, porque muitas vezes o cliente nem sabe como responder e entender aquilo. Contudo, ressalta que alguns tópicos sempre estão presentes, como diagnóstico, lista de estratégias e táticas, peça conceito e principalmente os orçamentos dos materiais que serão criados e produzidos, de forma que uma peça só será produzida quando o cliente aprovar o orçamento para esta produção (por exemplo, a criação de um *flyer* só será realizada se o cliente aprovar o orçamento proposto de impressão de 1000 *flyers* por X reais, caso contrário, a peça não será feita).

O entrevistado B preza por um planejamento claro e sucinto, sem muito conteúdo porque “as pessoas simplesmente não leem”, considerando que ele é comentado e aprovado com o cliente por meio de uma conversa. O planejamento e

plano, nesta agência, se caracterizam por ser um relatório (relatório de construção de redes sociais, relatório de construção de site, por exemplo), que contém o necessário e interessante para o viés comercial: o que será feito para atingir o foco e o objetivo delimitado. Este relatório e plano nascem a partir do debate da equipe, no qual ideias são filtradas e organizadas posteriormente pelo planner em um documento - essa organização diz respeito à ordem das postagens para veiculação, dispostas em um cronograma.

Destaca ainda que o planejamento muitas vezes não tange somente ao marketing e a propaganda digital. Existem muitas empresas abertas e em funcionamento com sua estrutura administrativa falha, que não possuem planejamento estratégico ou de marketing, e dificultam a atuação das agências de comunicação, levando-as a conceberem propostas além do que foi solicitado para conseguirem desenvolver seu trabalho.

O *planner* C conta que o planejamento se organiza e é realizado de três formas: o planejamento anual de comunicação, o planejamento tático de campanha e o planejamento criativo. O planejamento anual é um calendário, um cronograma anual com todas ações e estratégias pensadas pelo *planner* para aplicação e produção. O planejamento tático de campanha (que é o mostrado ao cliente) dá conta de esmiuçar algumas partes do planejamento anual (como por exemplo campanha publicitária para o Natal), e contém itens como apresentação de cenário, problema e objetivo de comunicação, ações/peças definidas, cronograma e orçamento. O “planejamento criativo” é uma nomenclatura adotada por esta agência, e consiste no documento que é entregue para a criação, com as informações sobre o que deve ser produzido. Alguns tópicos presentes são problema, objetivo de comunicação, estratégias e táticas, e conceito criativo.

Todos estes tipos de planejamento possuem previamente a realização ou embasamento em um diagnóstico sobre o cliente, no qual é delimitado seu perfil, suas qualidades e seu potencial de crescimento.

A agência D afirma que o planejamento desenvolvido não tem uma estrutura fixa, se adaptando de acordo com as necessidades do cliente. São realizados dois tipos de planejamento: o planejamento “maior” que prevê de seis meses a um ano de produção, e os planejamentos específicos, que abordam e desdobram algumas partes deste planejamento maior (como por exemplo, uma campanha para o Dia das

Crianças). O planejamento maior é entregue e aprovado pelo cliente, e os planejamentos específicos são internos, enviados somente para a equipe da agência. Este planejamento específico não possui conceito criativo, já que ele é definido após a entrega deste planejamento, em um *brainstorm* com toda equipe do setor de comunicação.

5.3.4 Análise: como o planejamento é realizado em suas agências e empresas

Conhecendo como o planejamento é desenvolvido nas agências/empresas pesquisadas, podemos fazer algumas considerações e comentários. Primeiramente, o planejamento produzido no mercado de trabalho é muito diferente daquele que é ensinado na academia ou nas universidades: diferenciam-se principalmente em extensão, em número de itens e na ordem em que estão dispostos. Enquanto o planejamento da academia segue um roteiro que pode ser adaptado ao cliente e tem numerosos itens, sendo mais completo e melhor fundamentado, o planejamento do mercado é sucinto, basicamente indicando o que será feito, como será feito, quando será feito e quanto custará para fazer. Um exemplo é em relação à análise ambiental: em algumas agências ouvidas aqui, ela é reduzida a um diagnóstico da situação do cliente, de sua presença e atuação. Além de ser sucinto, também é personalizado, com itens excluídos se não necessários, itens acrescentados, alterados de ordem, complementados, destacados, etc. O plano será escrito de acordo com o cliente e com o que ele solicita.

Uma prática muito comum, de acordo com os entrevistados, é a divisão do planejamento em um plano mais completo, de médio e longo prazo, que possui um cronograma de ações de seis meses a um ano, e que é entregue ao cliente, e em um plano específico de uma ação para o público interno, com informações que podem auxiliar os demais setores, como a criação a conceber as peças e materiais, a mídia a escolher os meios, formatos e plataformas para veiculação, etc.

Podemos compreender, então, que o primeiro planejamento é mais tático, já que indica o que será feito e como será feito, e o segundo mais operacional, pois norteia e auxilia, por meio de sugestões e informações, a operação de construir a propaganda.

Outra ação pertinente é desmistificar o fato de que as decisões do

planejamento são tomadas somente pelo planejador isoladamente: cada vez mais estas decisões são debatidas e tomadas em conjunto, ouvindo toda a equipe da agência, de modo que cabe ao planejador filtrar, interpretar, analisar se são pertinentes as decisões e por fim descrevê-las no plano.

A inversão da ordem do processo que a agência A realiza entregando os orçamentos e solicitando suas aprovações ou não antes mesmo das peças serem produzidas poderia ser um exemplo de como não desperdiçar tempo e dinheiro em uma agência. Ao momento em que uma peça só é produzida após termos certeza que ela será, por exemplo, impressa (por meio da aprovação de determinado orçamento), evitamos que essa peça seja produzida e só depois o orçamento não seja aprovado, de maneira que o trabalho iria “para a gaveta”.

5.3.5 O que dizem os entrevistados: a distribuição das informações advindas do planejamento

A agência A conta que após a segunda conversa com o cliente e a coleta do *briefing*, a equipe se reúne e debate sobre o *job*, e desta reunião saem diversas ideias que serão utilizadas pelo *planner* na escrita do plano. Com o plano escrito finalizado, ele é enviado para todos colaboradores por *e-mail*.

Qualquer colaborador pode opinar ou questionar algo presente no plano, porém somente no momento em que é aberto para comentários. Após isso, deve simplesmente seguir o que está dito ali.

A agência B também concebe o planejamento de acordo com as discussões entre a diretoria, além de se basear no diagnóstico da presença digital do cliente em questão, de seus concorrentes e do segmento em que atua. Com o plano finalizado, que nesta agência de marketing digital consiste em relatórios de construção de redes sociais e de *sítes*, eles são enviados digitalmente para todos diretores, *designers* e clientes correspondentes.

A agência C, após conceber o planejamento, o compartilha através de *e-mail* com os demais colaboradores, e é marcada uma reunião após este envio, para discussão das decisões de planejamento, pensamento em ações de marketing de relacionamento e criação de um plano operacional e de ação.

A agência D da mesma forma que a agência C, opta por primeiro escrever o

planejamento e após finalizado, mostrá-lo e apresentá-lo para o restante da equipe, em um reunião tática que acontece semanalmente, toda segunda de manhã, na qual também são definidas e distribuídas as demandas da semana.

5.3.6 Análise: a distribuição das informações advindas do planejamento

Assim, percebemos que há dois movimentos citados possíveis, que são inversos. Os dois primeiros *planners* entrevistados preferem primeiramente realizar uma reunião com seus colegas de agência, para discutir e ouvir o que eles têm a dizer e contribuir sobre as questões do planejamento, para posteriormente definir as estratégias e táticas, o cronograma, e para redigirem, de fato, o plano. Já os *planners* C1 e D1 agem de forma contrária: optam por pensar nas questões relativas ao planejamento e redigir o plano, para depois compartilhá-lo com o restante da equipe, convocar uma reunião e ouvir suas opiniões e sugestões, podendo alterar ou não o que já consta no plano. Não há uma “forma mais correta” de proceder nesta situação, este é um ponto que é influenciado pelas características e preferências do próprio planejador, em seu método e processo de trabalho.

5.3.7 O que dizem os entrevistados: a recepção das decisões do planejamento pelos demais setores da agência ou empresa

O *planner* A conta que muitos aspectos do planejamento são decididos em grande parte pela equipe toda, em reunião marcada para tal atividade. Justamente por todos terem colaborado no pensamento destes aspectos, ou ainda terem tido a oportunidade de colaborar, as decisões de planejamento, realizadas pelo planejador com base no dito na reunião, são bem aceitas pela equipe. “O grande problema é quando o cliente não quer” o que está proposto no planejamento, de acordo com o entrevistado A1.

A agência B, que funciona em um modelo diferente do tradicional conhecido de agência, define as decisões de planejamento em conversa entre os membros da diretoria, que depois se tornam um relatório (de construção de redes sociais ou de *site*) concebido pelo planejador B1. Este relatório é enviado para a criação - *designers freelancers* - e na maioria dos casos as decisões são “acatadas” pelos

criativos.

A diretoria indica textualmente ou por meio de protótipos qual deve ser o conteúdo da peça, alguns elementos, cores e palavras já pensadas, além de enviar referências, e cabe aos *designers* operacionalizar estas indicações. Contudo, os *designers*, inclusive por suas experiências e formação, também podem opinar e sugerir mudanças ou adequações das indicações da diretoria para as peças a serem criadas e produzidas, mas é raro isso acontecer.

A agência C diz que as decisões de planejamento são bem vistas pelos demais colaboradores da agência e que o momento da reunião para discussão dos planos ocorre justamente para ouvir um *feedback* de sua equipe, que são livres para concordar, discordar ou sugerir alguma alteração.

A entrevistada D1 comenta que “existe conflito de ideias entre planejamento e direção de arte”, principalmente pelo fato do planejamento ter o papel “de dizer o que será feito” - alguns criativos veem certa hierarquia ou autoridade nisso. Todavia, normalmente o definido pelo planejamento é seguido pelos demais setores - somente o número de peças pode sofrer adaptações (ser reduzido ou alguma peça ser atrasada) por causa da demanda “estar alta”. Nestes casos decide-se qual peça tem mais prioridade/importância e esta é produzida primeiro.

5.3.8 Análise: a recepção das decisões do planejamento pelos demais setores da agência ou empresa

Com base no relatado pelos entrevistados podemos entender que a proximidade entre os membros da equipe, bem como a clareza coletiva acerca das atividades e responsabilidades de cada função e setor influenciam na aceitação das decisões advindas do planejamento.

A problemática entre o planejamento e a criação já é algo conhecido e constante em muitas agências, e ocorre pelo fato da criação entender que não está “totalmente livre” para criar e produzir, visto que devem sempre seguir o que já foi pré-definido pelo planejamento e pelo plano. A questão é que estas questões pré-definidas representam os caminhos com mais chances de atingirem os resultados esperados, e são construídos com base em pesquisas, dados e informações do mercado. Assim, as questões decididas pelo planejamento estão ligadas a levar um

pensamento estratégico à criação e aos demais setores, para a concepção geral da propaganda: se isso significa aumentar as probabilidades de sucesso de todo grupo, elas devem ser consideradas e seguidas. Uma possível solução é o trabalho conjunto de planejamento e criação, de maneira que a criação possa produzir de acordo com o definido pelo planejamento, e que o planejamento possa garantir a “permanência” ou “aplicação correta” da estratégia definida em todas as etapas de concepção da propaganda.

Sobre a criação, notamos que há a incidência de dois tipos de setor de criação, ligados principalmente ao comportamento dos criativos e a abertura oferecida para o setor dentro de uma agência/empresa. Por um lado, temos uma criação mais participativa, que comparece às reuniões e opina quando quer (como por exemplo, a criação das agências A e C), e por outro, uma criação mais operacional, que recebe um texto ou protótipo sobre como a peça deve ser criada, e trabalha somente produzindo esse *layout* já pensado previamente (caso da agência B).

Ainda sobre o planejamento e sua relação com os demais setores, “a concretização” eficiente das decisões do planejamento pelos colaboradores da agência também depende dos recursos humanos disponíveis: um exemplo é o da agência D, na qual há poucos criativos para muita demanda, o que pode levar ao atraso na entrega ou ainda à redução do número de peças que serão entregues ao cliente. Isso prejudica o trabalho do planejamento e o posterior alcance dos objetivos, e caso o planejador não seja proprietário da agência, ele não pode resolver essa situação diretamente (contratando mais pessoal, por exemplo).

5.3.9 O que dizem os entrevistados: valorização do setor e função do planejamento

O entrevistado A1 diz que o planejamento não é valorizado pelos clientes, que em um primeiro momento “o que interessa é a criação e o visual”. Porém, quando a propaganda não obtém os resultados desejados, eles percebem a importância do planejamento - alguns clientes até comentam “está bonito, mas não dá resultado”. Os outros setores veem o planejamento como uma atividade e função importante, no sentido de “saber o que deve ser feito” com antecedência, para que não tenham que

ficar “apagando incêndios” (criando materiais inesperadamente, de última hora).

Na visão do entrevistado B1 o planejamento é muito valorizado pelos clientes, já que consiste nos relatórios enviados para eles (relatório de construção de redes sociais e de construção de site). O planejamento traduzido nestes relatórios representa o compromisso entre agência-cliente, já que ao entregar-lhes a agência mostra e se compromete em entregar tudo o que está previsto ali, e o cliente pode ter uma visão geral e um controle sobre o que será realizado pela agência, além de justificar os investimentos financeiros. Para os publicitários da agência, os planejamentos/relatórios são o principal argumento de convencimento do cliente, sobre a qualidade e confiança de seus trabalhos.

Para o entrevistado C o planejamento, principalmente o de mídia¹⁴ e que possui os orçamentos, ou seja, a parte relacionada aos investimentos financeiros, é o “centro da campanha” para o cliente. O cliente entende que o planejamento é relevante “para que não haja problemas” ao longo do processo de criação, produção, veiculação e geração de resultados. Os colaboradores da agência acreditam que o planejamento só traz benefícios para o processo de trabalho em si, já que eleva as chances do trabalho desenvolvido obter êxitos.

A *planner* D1 informa um cenário parecido com o visto pelo *planner* A1: o planejamento não é valorizado pelos clientes, que visualizam somente a parte criativa, o visual e a estética. No momento em que o estético não gera os resultados esperados (os resultados nas vendas, por exemplo), começam a questionar o que está “por trás das artes”, e assim passam a valorizar o planejamento. “Veja bem: os clientes não passam a valorizar o setor e função do planejamento, mas sim a atividade do planejador que influencia os resultados que eles querem”. Em relação aos demais publicitários, acredita que compreendem a importância do planejamento, já que sem esse setor e atividade o processo de trabalho “fica uma bagunça”, com constantes imprevistos e correrias. Na perspectiva da rotina, a criação especificamente só percebe a relevância do planejamento “quando as coisas começam a desandar”, caso contrário, se tudo estiver correndo bem, “não ligam para o que vem antes de suas atividades, no processo de trabalho da agência”.

5.3.10 Análise: valorização do setor e função do planejamento

¹⁴ Nenhuma das agências entrevistadas possui um responsável pelo setor de mídia, que acaba sendo realizado pelo planejamento.

A valorização do planejamento, na visão dos clientes, é bem dividida nas regiões e cidades pesquisadas: enquanto alguns clientes destacam somente a importância do material visual e estético, e lembram do planejamento somente quando ocorre algum problema, principalmente relacionado aos ganhos financeiros (caso dos clientes das agências A e D), outros o valorizam por representar um compromisso entre ambas partes (agência-cliente), por especificar o que será feito antecipadamente e por possibilitar “um controle e uma visão geral” das ações pensadas (caso das agências B e C). Percebemos que o planejamento ainda é muito visto como relevante somente por abranger e influenciar também o lado financeiro da propaganda, na parte de mídia e de orçamentos, por exemplo. Uma forma de lembrar a importância do planejamento no processo geral, destacando seu lado estratégico e de pesquisa, é a constante citação do trabalho desenvolvido pelo setor pelo responsável por atendimento, ou ainda um breve explicação, no início dos planos/relatórios entregues ao cliente, sobre quem é o responsável por suas concepções.

Em relação aos colegas de profissão, o planejamento é valorizado “por manter a ordem dentro da agência”, junto com o atendimento, além de organizar o trabalho, determinar as demandas com antecedência (e assim evitar correria e bagunça para que sejam cumpridas as solicitações e os prazos), garantir a presença do lado estratégico em toda propaganda, e fornecer informações e dados que possam ser utilizados como argumentos para convencer o cliente.

5.4 Seção 4 – O *Planner*

5.4.1 O que dizem os entrevistados: responsabilidades do setor e função do planejamento

O *planner* A1 informa que sua principal responsabilidade na função é “organizar as ações, os prazos de execução e veiculação”, além de estabelecer um diagnóstico para o cliente e pesquisar orçamentos e espaços de compra de mídia para a veiculação das peças produzidas. A determinação das estratégias, táticas e peças que serão desenvolvidas para um cliente é realizada pelo *planner* em conjunto com a equipe, em reunião para tal atividade.

O *planner* B1 descreve que seu maior trabalho na área é como “preparar a empresa do cliente para os meses subsequentes”, ou seja, esquematizar, com base em pesquisa prévia, um cronograma com as ações propostas pela agência para a comunicação e propaganda digital do cliente, com duração de médio e longo prazos. Estes cronogramas compõem os relatórios de construção de redes sociais e de construção de *sites*.

O *planner* C1 menciona que, como planejamento, possui responsabilidade em “garantir os resultados da comunicação, entender o público-alvo, entender de pessoas e saber argumentar e justificar porque determinada estratégia e tática foi definida e porque ela será realizada de determinada maneira”.

A *planner* D1 relata que suas responsabilidades, dentro da função, são a partir da coleta do *briefing*: identificar os objetivos, definir as estratégias e táticas, montar o documento/plano, entregá-lo e apresentá-lo para o cliente, transmitir o *feedback* desta apresentação para a equipe e conceber os planejamentos “específicos” e internos de cada estratégia e tática. Contudo, a principal atividade está ligada a redigir o planejamento com ações por seis meses a um ano, e apresentá-lo para o cliente.

5.4.2 Análise: responsabilidades do setor e função do planejamento

Após esse panorama geral sobre as atividades realizadas pelos planejadores entrevistados, podemos dizer que as responsabilidades ligadas ao profissional desta área, nas cidades delimitadas, correspondem ao que de fato lhe compete: atividades relacionadas à organização, antecedência, pesquisa, análise, orçamentos, compra de mídia, cronogramas, à busca por resultados, à compreensão acerca do público-alvo, e ao domínio de argumentos e justificativas para as escolhas que determinam o caminho que a propaganda seguirá.

Ainda sobre planejamento, ressaltamos mais dois fatores. O primeiro diz respeito a cada vez maior prática e adoção dos planejamentos semestrais e anuais de comunicação: a velocidade da informação e da comunicação estão mais aceleradas, e isso leva a uma necessidade de mais peças em veiculação constante, para que a marca/empresa esteja sempre presente nas mídias acessadas pelo público-alvo. Com mais demanda de peças publicitárias, o ideal é que elas possam

ser produzidas com antecedência, para dispor de tempo hábil para alterações, e para que haja tempo disponível inclusive para atender aos anúncios de oportunidade. Além disso, depois de produzidas, o *social media* da agência pode programar as postagens dessas peças, de forma que a veiculação dessas peças já está garantida previamente. Isso pode justificar o porquê de cada vez mais ser necessário conhecer as atividades da propaganda a médio e longo prazo.

O segundo fator trata de como o planejamento e suas atividades são influenciados pelo modelo de negócio adotado pelas agências/empresas: na agência B, por exemplo, o planejamento é adaptado somente para as mídias sociais, se transformando em relatórios de construção de redes sociais e de sites, baseados em pesquisas sobre a presença digital do cliente, dos concorrentes e do segmento correspondente em geral; na agência D, que atua no modelo de consultoria, o planejamento está relacionado e é concebido de acordo com as diretrizes e os objetivos empresariais do cliente (caso ele seja um cliente total - um cliente da consultoria como um todo, e não só do setor de comunicação).

5.4.3 O que dizem os entrevistados: o aprendizado do planejamento

O entrevistado A1 conta que aprendeu a fazer e atuar como planejamento publicitário ao longo de sua graduação, nas aulas e com livros sobre o assunto, e também afirma “ter aprendido na vida”, já que planejar é algo que “todos teremos que fazer em algum momento”. Por ter trabalhado no planejamento, organização e execução de eventos e por sua experiência de 15 anos como professor de Publicidade e Propaganda, não só aprendeu sobre planejamento como ensinou diversos publicitários que hoje se encontram atuando no mercado.

O planejador B1, que nunca havia trabalhado com planejamento e propaganda, explica que a agência B não faz exatamente um planejamento publicitário, de maneira que o não conhecimento de uma graduação de Publicidade e Propaganda “não o impede de trabalhar na área”. Como a agência atua somente com mídias sociais, foi necessário aprender mais sobre marketing digital, e aliar estes conhecimentos às técnicas aprendidas na Engenharia de Computação e às

advindas da Administração¹⁵. Foi criado um protótipo modelo de relatório, que sempre é utilizado, sendo somente adaptado para cada cliente.

O planejador C1 tem muito de sua experiência baseada nos planejamentos e planos de marketing, já que é especialista em marketing digital e possui ensino superior incompleto em Marketing. Além disso, pôde aliar seus conhecimentos de planejamento de marketing com planejamento publicitário em sua atuação e também como sócio proprietário em uma agência em Balneário Camboriú, há alguns anos.

A planejadora D1, a única estudante de Publicidade e Propaganda entre os entrevistados, em sua primeira experiência de trabalho, aponta que “a perspectiva da academia é muito diferente da do mercado”. Apesar de utilizar os conhecimentos advindos da universidade, vem aprendendo muito com a prática, dentro da agência: “aqui posso estabelecer minhas próprias metodologias de trabalho”. Acrescenta que a academia ainda tem que absorver que o modelo de agência de propaganda tradicional está se reformulando, e sendo transformado em novos modelos, como por exemplo, o de consultoria: “a mescla de consultoria com comunicação eu aprendi na agência”. Pretende ainda participar de algum curso específico para planejamento.

5.4.4 Análise: o aprendizado do planejamento

Infelizmente, o conhecimento em Publicidade e Propaganda muitas vezes não é visto como necessário para se trabalhar com a área. Muitos profissionais advindos de áreas próximas, como Administração, Gestão e Marketing, acreditam que os planejamentos aprendidos por eles, como o planejamento de marketing, podem ser adaptados para planejamentos publicitários. Além disso, muitos profissionais destas áreas próximas ocupam vagas de emprego de planejamento publicitário, que poderiam ser “preenchidas” por publicitários. Apesar da propaganda estar dentro do universo do marketing, ainda há especificações que os profissionais de marketing não conhecem, principalmente do planejamento relacionado à criação, à mídia e às estratégias e táticas próprias da área. Dessa maneira, os publicitários que almejam atuar na área de planejamento estariam em concorrência no mercado de trabalho com profissionais advindos destas áreas próximas, principalmente por se

¹⁵ O entrevistado B2, um dos sócios da agência presentes na entrevista, é formado em Administração.

assemelharem em seu viés estratégico, organizacional e de gestão.

De acordo com a planejadora estudante, a academia está iniciando seu processo de absorver e incorporar “a evolução da propaganda”, isto é, os novos modelos de negócio surgidos graças à tecnologia e às necessidades do mercado. Os estudantes que estão ingressando no mercado de trabalho, bem como os profissionais já inseridos, realizam um trabalho autodidata, ao se adaptar às novas realidades do negócio de propaganda.

5.5 Seção 5 – A Criatividade

5.5.1 O que dizem os entrevistados: a relação entre criatividade e planejamento

O entrevistado A1 entende que “o planejamento é criativo, e tem que escutar os demais setores”, além de “pensar e realizar aquilo que acredita que funciona”. A propaganda como processo “é uma sequência de boas ações criativas”.

O entrevistado B1 aponta que todos colaboradores e setores têm que pensar criativamente: “todos têm ideias criativas e ajudam a construir a ideia da campanha ou peças”.

O entrevistado C1 destaca que a criatividade “tem que estar junto”, em todos momentos de concepção da propaganda. Procura sempre pela inovação em seus trabalhos.

A entrevistada D1 acredita que o planejamento necessita de tanta criatividade quanto à criação para desempenhar suas atividades, por ser o responsável por pensar estrategicamente, dentro do processo de trabalho. “O estereótipo é muito forte: os analistas não são criativos”. Pelo modelo de negócios desta agência, o “ápice da criatividade no planejamento acontece na concepção do planejamento de seis meses a um ano” para um “cliente total”, já que aqui tem de ser considerados os problemas da consultoria, da comunicação, da equipe, etc.

5.5.2 Análise: a relação entre criatividade e planejamento

Dessa maneira, percebemos que é unânime a ideia contrária a não presença da criatividade no setor e função do planejamento: o planejamento é tão criativo quanto os profissionais da criação, somente manifestando sua criatividade de outro

modo: por meio da pesquisa, da interpretação, análise e relação entre informações, pela concepção de estratégias e táticas com base na verba disponível, etc.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões acerca do desenvolvimento desta pesquisa serão expostas de acordo com os objetivos pretendidos: mapear e descrever como o planejamento publicitário está sendo realizado nas regiões e cidades delimitadas; caracterizar o perfil do planner publicitário do interior do Rio Grande do Sul (nas regiões e cidades delimitadas); analisar a atividade empreendedora e o mercado de propaganda no interior do estado (nas regiões e cidades delimitadas).

O planejamento é visto pelos próprios *planners* como a função e atividade que “pensa em soluções”: aquela que proporciona uma base a ser seguida pelos demais setores de uma agência, que norteia a concepção e produção da propaganda e delimita as estratégias e táticas a serem realizadas antecipadamente, a partir das pesquisas e de sua capacidade analítica e interpretativa. Este setor é lembrado constantemente pelas características de análise, pensamento, organização, previsão e antecedência.

O planejamento desenvolvido é sucinto, objetivo e coeso, e contém em seu conteúdo informações sobre as estratégias, as táticas, o cronograma e o orçamento para execução (o que, como, quando e quanto será investido para realizar o proposto).

Em geral, o planejamento publicitário desenvolvido nas regiões e cidades estudadas se classifica como tático ou operacional. É comum a possibilidade de concepção e entrega de dois tipos distintos: o planejamento anual ou semestral de comunicação ou propaganda - relacionado ao nível tático, de média e longa duração, que procura atingir objetivos de áreas específicas de uma empresa e que é entregue ao cliente; e os planejamentos operacionais, que especificam os detalhes de realização de determinada tática, a curto prazo, para os colaboradores da agência, como por exemplo de uma campanha publicitária pontual.

Este planejamento anual ou semestral e tático se constitui principalmente por um cronograma de táticas, que estão previstas antecipadamente, e que atua como guia ao longo do ano/semestre para a equipe interna da agência. O plano resultante

deste planejamento tático obtém, nas rotinas das agências pesquisadas, uma característica relevante: é visto como um documento que representa o compromisso, bem como as responsabilidades da agência para com o cliente, de forma que o cliente pode acompanhar o que está sendo feito, entregue e veiculado pela agência para a comunicação do seu negócio. Também está muito ligado à modalidade de remuneração *fee mensal*.

O planejamento operacional, ou ainda denominado como “específico” de alguma tática/ação integrante do planejamento tático, pode ter sua função relacionada ao pedido interno de trabalho, documento que auxilia no trabalho dos demais setores, reunindo as informações do briefing, as responsabilidades de cada setor e colaborador, e os prazos de entrega.

Apesar da frequência dos planejamentos tático e operacional, alguns *planners* explicam que muitas vezes o planejamento de uma agência percebe a necessidade de contemplar também outros pontos relativos ao planejamento global da organização ou de marketing, visto que muitas pequenas e médias empresas do interior não possuem essa infraestrutura organizacional definida e estes planejamentos realizados, prejudicando o trabalho do *planner* em si, bem como o alcance dos resultados almejados. Muitas vezes, por um não conhecimento profundo sobre seu marketing, uma empresa pode acreditar que resolverá seu problema através da comunicação, enquanto este problema pode estar relacionado a outro P do *mix* de marketing. Assim, notamos que o planejamento publicitário atua de acordo com o quanto uma empresa/cliente está estruturada organiza e estrategicamente, muitas vezes desempenhando atividades além das constituintes propriamente do planejamento de propaganda. Juntamente a isso, percebemos que o plano enquanto documento escrito varia de acordo com o cliente e com o que ele solicita.

A apresentação do planejamento e suas decisões para os demais setores da agência pode acontecer previamente ou posteriormente à escrita do plano, porém os *planners* destacam que ouvir as opiniões dos colegas de trabalho é de suma importância para pensar além de suas ideias, ou para levá-los a novas associações, de modo que as decisões tomadas por este profissional são um reflexo de suas análises e ideias individuais, mescladas com as demais ouvidas por ele durante o processo de trabalho. Os planos são compartilhados com a equipe por via oral, em reuniões e apresentações e via digital, por *e-mail* ou algum grupo em redes sociais.

As decisões do planejamento, justamente pela participação e incentivo à opinião de todos em um momento de reunião e debate, são bem recebidas pelos demais colaboradores. Entretanto, há alguns casos em que ocorre atritos entre os setores do planejamento e da criação, principalmente pelos criativos acreditarem que o planejamento influencia em sua liberdade de criar, já que devem seguir os critérios pré-estabelecidos por este profissional. Algumas agências apontam que já trabalham aproximando estes dois setores, para equilibrar suas aptidões e não comprometer o trabalho final da agência.

A efetiva execução do planejamento e plano depende dos demais setores da agência. Um problema enfrentado por algumas pequenas agências no interior é o fato do número de colaboradores influenciar na realização do que consta no plano: muitas vezes uma agência possui poucos criativos e produtores, que podem não “vencer a carga” de trabalho, muitas vezes levando o *planner* a rever o plano já escrito ou a priorizar algumas táticas frente à outras. Este é um problema que poderia ser resolvido caso a agência contratasse mais colaboradores (muitas vezes o próprio *planner* é proprietário), porém muitas pequenas agências não têm condições financeiras de expandir seu quadro de funcionários, e permanecem neste impasse que pode prejudicar os resultados atingidos.

Sobre as características do *planner* de propaganda no interior, a maioria são homens, jovens, naturais das cidades onde atualmente trabalham, proprietários das agências/empresas em que atuam e formados ou especialistas em áreas de marketing, comunicação e propaganda. Porém, há a presença de profissionais advindos de áreas diferentes, o que pode ser preocupante do ponto de vista de questionamento acerca da necessidade do diploma em Publicidade e Propaganda para atuar como publicitário.

Estes profissionais aprenderam a conceber e a atuar como planejamento nas graduações de Publicidade e Propaganda e de Marketing, além de especializações em marketing digital.

O *planner* costuma ser o mesmo profissional responsável pelo setor e atividade do atendimento publicitário, além de desempenhar, em geral, mais duas ou três funções, que podem incluir atuações administrativas e de gestão até a função de *social media*. Essa prática na qual um profissional “acumula” diversas funções está relacionada à solicitada e atual formação geral publicitária, que vem

substituindo a ideia de departamentalização e especialidades dos publicitários em um único ou em poucos setores de atuação.

As atividades deste profissional são influenciadas fortemente pelo modelo de negócios adotado pela agência/empresa na qual atua: em uma agência com foco em marketing digital, por exemplo, o planner não concebe planejamentos “tradicionais” de propaganda, mas sim relatórios de produção de conteúdo para redes sociais. Dessa maneira, os novos movimentos e a evolução do mercado publicitário estão levando o *planner* a criar novas metodologias e processos de trabalho para sua atividade, além do planejamento conhecido, que segue os passos de análise ambiental, diagnóstico, problema e objetivo de propaganda, estratégias, táticas, cronograma e orçamento.

Sobre a criatividade e sua ligação com o planejamento, as opiniões são unânimes: o planejamento e o planner são criativos, justamente pela concepção de estratégias e táticas a partir das relações realizadas entre pesquisas, análises, percepções e opiniões dos colegas. A criatividade é um fator de sucesso para o plano, e deve acompanhar todo o processo de criação e produção da propaganda. Destacamos a criatividade ligada ao modelo de consultoria, no qual o *planner* deve pensar em soluções para vários problemas existentes - de gestão, de marketing, de comunicação, de recursos humanos, etc.

A atividade empreendedora no segmento publicitário, no interior do Rio Grande do Sul, se classifica majoritariamente como empreendedorismo de oportunidade, tipo no qual são encontradas oportunidades e perspectivas de empreender e investir em negócios ainda inexplorados ou aquele no qual se amplia seu catálogo de produtos e serviços por pedido e demanda do cliente.

Dessa forma, com diversas brechas de negócios no mercado publicitário interiorano gaúcho vistas por empreendedores, compreendemos que as regiões e cidades pesquisadas oferecem oportunidades para abertura de negócios no segmento, que vêm sendo notadas, como por exemplo a agência de marketing digital de Bagé, RS, entrevistada para esta pesquisa.

Outro ponto positivo sobre o empreendedorismo nestas regiões está ligado à média de tempo de atuação das agências/empresas, bem como a não mortalidade destas empresas após cinco anos de funcionamento. Esta característica faz com que estes negócios sejam a exceção dos dados sobre as empresas brasileiras, que

apontam que entre dez negócios abertos, seis encerram suas atividades após cinco anos de suas aberturas (IBGE, 2014). A “sobrevivência” destas agências revela que há demanda suficiente e cada vez maior para propaganda nas cidades estudadas.

Neste mercado de propaganda do interior, o surgimento de novos negócios publicitários empreendedores elevam a quantidade de concorrentes no ramo. Nas duas cidades, a relação entre dois concorrentes é educada, porém muitas agências recorrem à prática do *benchmarking*, pesquisando os movimentos que a concorrência adota para não perder participação de mercado e estar em desvantagem competitiva.

Além disso, há de se ter cuidado com profissionais anti éticos no segmento do interior, que afirmam conhecer e saber criar e produzir propaganda, solicitam grandes verbas para alcançar metas audaciosas, e não entregam nenhum resultado, desgastando a imagem que o empresariado têm dos profissionais publicitários. Mais do que desgastar a imagem, pode levar um empresário a desistir dos seus investimentos em propaganda, prejudicando o mercado publicitário como um todo.

Contudo, a palavra-chave para estar à frente dos concorrentes é a diferenciação, de modo que quanto mais benefícios diferentes e únicos uma empresa oferecer, mais chances ela possui de estar à frente da concorrência. Muitos negócios diferenciados se inspiram em empresas de outros locais, aplicando suas propostas em cidades que oferecem potencial de resposta ao investimento.

O mercado de propaganda no interior do estado apresenta grandes diferenças entre as duas regiões e cidades pesquisadas. Enquanto a cidade de Bagé possui um mercado publicitário já desenvolvido, no qual as agências entendem que há espaço para suas atuações e também para as dos concorrentes, percebem que há muitos clientes disponíveis e que por isso podem selecionar os clientes que gostariam de atender com base em um “perfil de cliente almejado”, São Borja atua objetivando que seu empresariado compreenda a relevância de investir em comunicação, de forma que clientes não podem “ser selecionados” porque são poucos aqueles que procuram uma agência e desejam investir em comunicação. Esse pequeno interesse local em comunicação leva muitas das agências da cidade a procurarem contas “externas”, na região ou no estado, para manter suas atividades.

Essas grandes diferenças entre os dois mercados estudados podem ser justificadas por dois fatores: pelos anos de presença dos cursos superiores de Publicidade e Propaganda e pelos tamanhos das cidades. Em Bagé, o curso da URCAMP iniciou suas atividades em 1996 e encerrou no ano passado, totalizando 20 anos de presença fomentando a prática publicitária na cidade. Em São Borja, o curso da UNIPAMPA possui pouco mais de uma década de existência (a metade da “idade” do curso em Bagé), ajudando a desenvolver e conscientizar sobre a propaganda localmente. Além disso, Bagé possui o dobro de habitantes de São Borja.

Após responder aos nossos três objetivos pretendidos com esta pesquisa, relacionados ao planejamento publicitário, ao *planner*, ao empreendedorismo e o mercado de propaganda no interior do Rio Grande do Sul, podemos destacar que a pesquisadora encontrou as respostas que procurava, em relação à atuação do planejamento nestes locais, e que foram um dos motivos de inquietação e justificativa desta pesquisa. Além disso, podemos apontar algumas perspectivas futuras para continuidade deste trabalho.

Uma possibilidade é a concepção e produção de um produto comunicacional da pesquisa, um infográfico, que poderia trazer um panorama geral e visual sobre o *planner*, o planejamento publicitário e a realidade do mercado de propaganda no interior do Rio Grande do Sul, nas cidades de Bagé e São Borja.

Outra proposta de continuidade diz respeito à realização de uma pesquisa especificamente sobre o planejamento de marketing e comunicação digital: ao considerarmos as mudanças que a tecnologia está provocando na comunicação em geral, e nas estratégias, táticas e formas de mensuração de propaganda, percebemos que o planejamento publicitário já não segue mais aquela estrutura e tópicos tradicionais, sendo reformulado para cronograma de postagens, orçamentos com base em patrocínios e impulsionamentos em redes sociais, exposição de resultados através de gráficos e métricas com interações dos públicos e consumidores.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. Empreendedorismo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ASSOCIAÇÃO RIOGRANDENSE DE PROPAGANDA, ARP expande para interior do estado. Disponível em: <<http://www.arpnet.com.br/arp-expande-para-interior-do-estado/>> Acesso em 12 set. 2017.
- AREU, Graciela Inés Presas. O que muda nos modos de fazer publicidade no Brasil na última década. In: MACHADO, Maria Berenice (org.). Publicidade e Propaganda: 200 anos de história no Brasil. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- BARRETO, Roberto Menna. Criatividade em propaganda. 12. ed. São Paulo: Summus, 2004.
- BRASIL. DECRETO Nº 57.690, DE 1 DE FEVEREIRO DE 1966. Aprova o Regulamento para a execução da Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965. Brasília, DF, fev 1966. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d57690.htm>. Acesso em: 04 set. 2017.
- CASAQUI, Vander. História da propaganda brasileira: dos fatos à linguagem. In: PEREZ, Clotilde; BARBOSA, Ivan Santo (Orgs.). Hiperpublicidade: fundamentos e interfaces. São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 51-90.
- BOONE, Louis E; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CAPPO, Joe. O futuro da propaganda: nova mídia, novos clientes, novos consumidores na era pós-televisão. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.
- CENP. # O que é CENP? Disponível em: <<http://www.cenp.com.br/sobre-o-cenp/o-que-e-o-cenp>> Acesso em 03 nov. 2017.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CORRÊA, Roberto. Planejamento de propaganda. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Global, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DUAILIBI, Roberto; SIMONSEN, Harry. Criatividade & Marketing. São Paulo: M. Books, 2009.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. p. 62-83.

e-MEC. Instituições de educação superior e cursos cadastrados. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br>> Acesso em 10 set. 2017.

ENDEAVOR BRASIL. O que é empreendedorismo: da inspiração à prática. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/tudo-sobre/empreendedorismo/>> Acesso em 18 set. 2017.

FERRARI, Flávio L. S. Planejamento e atendimento: a arte do guerreiro. São Paulo: Loyola, 1990.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. COREDEs. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/>> Acesso em 15 set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAF, Marília G. Propaganda de lá para cá. São Paulo: IBRASA, 2003.

GUIA DO ESTUDANTE. História – Ditadura Militar no Brasil. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/historia-ditadura-militar-no-brasil/>> Acesso em 31 out. 2017.

GOVERNO DO BRASIL. Oportunidade e necessidade. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/opportunidade-e-necessidade>> Acesso em 16 nov. 2017.

IBGE. Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>> Acesso em 05 nov. 2017.

JORNAL HOJE. Brasil tem 13 milhões de desempregados. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/08/brasil-tem-r-13-milhoes-de-desempregados-diz-ibge.html>> Acesso em 19 set. 2017.

KESSLER, Janea; SILVA, Daniela. O mercado publicitário em Santa Maria, RS: dos pioneiros à profissionalização. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/5o-encontro-2007-1/O%20mercado%20publicitario%20em%20Santa%20Maria-%20RS.pdf>>. Acesso em 28 abr. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUPETTI, Marcélia. Planejamento de comunicação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARKETING DE CONTEÚDO. Descubra o que é e qual a importância do Benchmarking no Marketing Digital. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/benchmarking/>>. Acesso em 07 nov. 2017.

PACIEVITCH, Thais. Milagre Econômico. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/historia-do-brasil/milagre-economico/>> Acesso em 31 out. 2017.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação, suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTAL DA PROPAGANDA, SINAPRO-RS lança campanha para mostrar importância e benefícios da entidade ao mercado publicitário gaúcho. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/component/content/article/19-f-de-marketing/43973-sinapro-rs-lanca-campanha-para-mostrar-importancia-e-beneficios-da-entidade-ao-mercado-publicitario-gaucha>>. Acesso em: 24 de abril de 2017.

PORTAL MEI. Microempreendedor Individual. Disponível em: <<https://www.portalmei.org/>> Acesso em 20 set. 2017.

PROJETO INSTITUCIONAL UNIPAMPA. Disponível em: <http://porteiros.s.unipampa.edu.br/pdi/files/2013/04/PROJETO_INSTITUCIONAL_16_AGO_2009.pdf> Acesso em: 10 dez. 2017.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, André Iribure. A contribuição da MPM propaganda para o mercado publicitário gaúcho. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2001/papers/NP3RODRIGUES.PDF>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

RODRIGUES, André Iribure. MPM Propaganda: A história da agência dos anos de ouro da publicidade brasileira. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3530/000339548.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANT'ANNA, Armando. Propaganda: teoria, técnica e prática. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SEBRAE. GEM 2011: Brasil é o terceiro país com maior número de empresas. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/gem-2011-brasil-e-o-terceiro-pais-com-maior-n-de>

empresasdetalhe21,4c0ccd8d48ae3410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 07 nov. 2017.

SEBRAE. MEI Microempreendedor individual. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/sebraeaz/Microempreendedor-Individual>> Acesso em 18 set. 2017.

SEBRAE. O que é ser empreendedor? Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 18 set. 2017.

SEBRAE. Startup: entenda o que é modelo de negócios. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 19 set. 2017.

SINPAPTEP-RS. Apresentação: um pouco sobre a fundação do sindicato. Disponível em: <<http://www.sindicatopublicitariosrs.com.br/apresentacao.php>> Acesso em 13 set. 2017.

STEEL, Jon. A arte do planejamento: verdades, mentiras e propaganda. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SIGNIFICADOS. Planejar. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/?s=planejar>> Acesso em 07 nov. 2017.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. p. 51-61.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLEDO, Marcelo. O que é empreendedorismo? Disponível em: <<http://marcelotoledo.com/o-que-e-empreendedorismo/>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

TONI, Jackson de; KLARMANN, Herbert. Regionalização e Planejamento, reflexões metodológicas e gerenciais sobre a experiência gaúcha. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/eeg/1/mesa_3_toni_klarmann.pdf> Acesso em 25 out. 2017.

TROUBAT, Maxime. Quais as vantagens e desvantagens de se abrir uma empresa limitada. Disponível em: <<https://www.superempreendedores.com/empreendedorismo/gestao/vantagens-desvantagens-da-sociedade-limitada/>> Acesso em 03 nov. 2017.

UOL. De cada dez empresas, seis fecham antes de completar 5 anos, aponta IBGE. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/09/14/de->

[cada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completar-5-anos-aponta-ibge.htm](#)
Acesso em 05 nov. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM PLANNERS DAS AGÊNCIAS

As entrevistas em profundidade, nesta pesquisa, serão de caráter qualitativo, individuais e semiabertas, com as questões advindas de um roteiro-base concebido pela pesquisadora. Estas entrevistas serão registradas oralmente, através da gravação do encontro por um gravador de voz (com o consentimento dos entrevistados).

SEÇÕES E PERGUNTAS A SEREM REALIZADAS

SEÇÃO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Gênero:

Idade:

Naturalidade (cidade de origem):

Formação:

Função na agência/empresa:

SEÇÃO 2 – SOBRE A AGÊNCIA DE PROPAGANDA

- 1) Quem é/são
o/os dono (s) desta agência? Caso seja mais de um dono, como funciona essa sociedade?
- 2) Na sua percepção, você saberia dizer quais foram os motivos que levaram a abrir uma agência de propaganda na cidade X (variável entre Bagé e São Borja)?
- 3) Em que ano a agência iniciou suas atividades?
- 4) Conte sobre o processo de trabalho da agência em um *job*: as etapas do início (do contato com o cliente) até o final do processo de criação, produção e veiculação.
- 5) Quais são as modalidades de remuneração da agência?
- 6) No tempo de atuação da agência, o que você observa sobre os concorrentes?
- 7) O que você observa sobre o mercado local?

SEÇÃO 3 - O PLANEJAMENTO PUBLICITÁRIO

- 8) Para você, o que é o planejamento?
- 9) Nesta agência, como é feito o planejamento?
- 10) Como são compartilhadas as decisões de planejamento com os demais setores da agência?

- 11) Como essas decisões são vistas pelos demais setores? Elas são seguidas por eles?
- 12) Você acredita que o setor e função do planejamento são valorizados pelos publicitários e clientes em geral?

SEÇÃO 4 - O *PLANNER*

- 13) Quais são as responsabilidades do setor e função do planejamento?
- 14) Como você aprendeu a fazer e atuar como planejamento?

SEÇÃO 5 - A CRIATIVIDADE

- 15) Na sua opinião, qual é a relação entre criatividade e a função do planejamento?