

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

KARINA PELIZER BARBARINI

**UMA APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NAS
AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE DE BAURU**

BAURU
2011

KARINA PELIZER BARBARINI

**UMA APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NAS
AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE DE BAURU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Prof. Esp. Vitor Pachioni Brumatti.

BAURU
2011

B229a	Barbarini, Karina Pelizer Uma aplicação da análise Swot nas agências de publicidade de Bauru / Karina Pelizer Barbarini -- 2011. 59f.: il. Orientador: Prof. Esp. Vitor Pachioni Brumati Co-orientadora: Prof. Ms. Ligia Beatriz Carvalho de Almeida Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda) – Universidade Sagrado Coração – Bauru – SP. 1. Análise Swot. 2. Agência de publicidade. 3. Administração. I. Brumati, Vitor Pachioni. II. Almeida, Ligia Beatriz Carvalho de. III. Título.
-------	--

KARINA PELIZER BARBARINI

**UMA APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NAS AGÊNCIAS DE
PUBLICIDADE DE BAURU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda, sob a orientação do Prof. Esp. Vitor Pachioni Brumatti.

Banca Examinadora:

Prof. Esp. Vitor Pachioni Brumatti
Universidade Sagrado Coração

Profa. Ms. Lígia Beatriz Carvalho de Almeida
Universidade Sagrado Coração

Fabiana Feltre
APP Bauru e F2 Propaganda

Bauru, 14 de dezembro de 2011

Dedico este Trabalho à minha Mãe e ao meu Pai, que estiveram sempre ao meu lado, dando forças pra superar à mais uma etapa da vida.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, Agradeço à Universidade Sagrado Coração pelo apoio à graduação e desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço ao professor, orientador e amigo Vitor Pachioni Brumatti, por toda a dedicação, incentivo e risadas nesses meses em que trabalhamos juntos.

À Coordenadora e amiga Ligia Beatriz Carvalho de Almeida, pelos conselhos, conversas e suporte ao longo desses anos.

E à Fabiana Feltre da APP e F2 Propaganda, pelo tempo e atenção doados a esse trabalho.

“Pensar é o trabalho mais pesado que há,
Talvez seja essa a razão para que tão poucas
pessoas se dediquem a tal tarefa.”

(Henry Ford)

RESUMO

Atualmente os diagnósticos organizacionais são imprescindíveis para a estabilidade de uma empresa no mercado. Com ele, as empresas conseguem organizar a sua estrutura interna, e conhecer melhor o seu *status* no mercado competitivo. O objetivo desse trabalho é estudar as agências de publicidade sob ótica da administração, enfatizando sua importância no seu desenvolvimento. Para isso, será aplicada a análise *SWOT*- técnica desenvolvida para designar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da organização- nas Agências de Publicidade de Bauru. As agências escolhidas foram selecionadas a partir das que se encontram cadastradas pelo Conselho Executivo de Normas Padrão – CENP, sendo que a análise foi aplicada em 25% delas. As informações para análise foram obtidas através de uma pesquisa qualitativa exploratória, enviadas por email ou entrevista pessoal, resultando na análise geral do mercado de agências de Bauru.

Palavras-chave: Agências de Publicidade; Administração; Análise *SWOT*.

ABSTRACT

Currently organizational diagnostics are essential for the stability of a company in the market. With it, companies can organize their internal structure, and know your status in the competitive market. The objective of this paper is to study the advertising agencies in the administration perspective, emphasizing its importance in its development. This will apply the SWOT-analysis technique developed to describe the strengths and weaknesses, threats and opportunities of the organization in the Advertising Agencies-Bauru. The agencies chosen were selected from those that are registered by the Council's Executive Standards Standard - CENP, and the analysis was applied in 25% of them. The information for analysis were obtained from an exploratory qualitative research, sent by mail or personal interview, resulting in the overall analysis of the market agencies Bauru.

Keywords: Advertising Agências; Directors; *SWOT* Analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Jornal.....	17
Figura 2- Certificado N.W.AYER & SON.....	18
Figura 3- Woodbury's Comercial.....	18
Figura 4- Eclética.....	19
Figura 5 – Kolynos.....	19
Figura 6 – Quaker.....	20
Figura 7 – Palmolive.....	20
Figura 8 – J.W. Thompson.....	21
Figura 9 – APP.....	21
Figura 10 – ABP.....	22
Figura 11 – ABAP.....	22
Figura 12 – CENP.....	22
Figura 13 – Quadro Análise <i>SWOT</i>	31
Figura 14 – Quantidade de funcionários nas Agências.....	37
Figura 15 – Quantidade de clientes nas Agências.....	38
Figura 16 – Tempo no mercado.....	38
Figura 17 – Carga Horária de trabalho.....	39
Figura 18 – Estrutura das Agências.....	39
Figura 19 – Média de funcionários por setor.....	40
Figura 20 – Software.....	40
Figura 21 – Prazos de entrega nas Agências.....	41

Figura 22 – Melhorias no ambiente interno.....	41
Figura 23 – Destaque em relação aos concorrentes.....	42
Figura 24 – Porque os clientes escolhem a agência.....	42
Figura 25 – Aspectos a melhor a curto/longo prazo.....	43
Figura 26 – Pontos Fortes a serem destacados.....	43
Figura 27 – Preocupação latente em relação ao Ambiente Interno.....	44
Figura 28 – Análise Agência “A”.....	44
Figura 29 – Análise Agência “B”.....	46
Figura 30 – Análise Agência “C”.....	47
Figura 31 – Análise Agência “D”.....	48
Figura 32 – Diagnóstico Geral.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	JUSTIFICATIVA.....	12
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.4	METODOLOGIA.....	13
2	PUBLICIDADE E PROPAGANDA.....	14
2.1	O QUE É PUBLICIDADE E PROPAGANDA.....	14
2.2	BREVE HISTÓRICO.....	16
2.3	AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE.....	23
3	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....	26
3.1	O QUE É ADMINISTRAÇÃO.....	26
3.2	BREVE HISTÓRICO.....	27
3.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	28
4	ADMINISTRAÇÃO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE.....	34
5	APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NAS AGÊNCIAS DE BAURU.....	37
5.1	QUESTIONÁRIO.....	37
5.2	DIAGNÓSTICO DAS AGÊNCIAS.....	47
5.3	DIAGNÓSTICO GERAL.....	49
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

A história da publicidade e da propaganda, no Brasil, tem início no século XIX quando a agro-exportação promove um crescimento urbano e econômico no país. Com isso, surgem novas atividades profissionais que precisam comunicar a sua existência ao mercado.

Em 1914, surgem as primeiras agências de publicidade, caracterizadas a princípio como empresas de anúncio. Com a chegada das agências norte-americanas, surge uma nova estética para a publicidade, exigindo a profissionalização de áreas como criação, gráficas, desenhista e fotógrafos, que ganham um novo impulso profissional para atender as necessidades das agências.

Desde então, a quantidade de agências vem se multiplicando e a concorrência aumentando, o que exige profissionalismo por parte de seus gestores.

O tema deste trabalho recai em compreender a importância da gestão estratégica de uma agência de publicidade. Os temas abordados nesse projeto serão a estrutura funcional de uma agência, o diagnóstico, e seu posicionamento perante aos concorrentes de mercado.

A técnica utilizada será a Análise *SWOT*, uma ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente, sendo usado como base para a gestão e planejamento estratégico da empresa estudada.

A Análise *SWOT* foi criada por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Christensen, e identifica as principais características da empresa dentro do ambiente competitivo.

Para isso, são realizados os seguintes passos: análise do ambiente interno (pontos fortes e fracos), que pode ser controlado pelos próprios dirigentes da empresa. Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades), que está fora do controle da organização, analisando os ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural.

A análise será aplicada em 25% das agências de Bauru, interior de São Paulo. A publicidade no interior possui características próprias, diferente daquelas utilizadas em grandes agências, isso ocorre devido à diferença de hábitos, necessidades e recursos da população local.

Com isso, o objetivo da aplicação da análise será de diagnosticar os problemas estratégicos das agências, e fazer propostas para transformá-los em oportunidades, proporcionando uma vantagem competitiva sobre as demais concorrentes do mercado do interior.

1.1 JUSTIFICATIVA

A relevância desse trabalho está em mostrar as agências de publicidade e propaganda como empresas reais, destacando a importância da administração na gestão de uma empresa, e justificando a importância de desenvolver um diagnóstico organizacional para conhecer melhor o seu *status* no mercado competitivo.

O diagnóstico será realizado em 25% das agências de Bauru, interior de São Paulo, através da Análise *SWOT*, compreendendo a estrutura organizacional, e reconhecendo os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, sugerindo mudanças para melhorar o desempenho da empresa em potencial.

O entendimento organizacional e estratégico da empresa é essencial para obter uma vantagem no mercado, e vai servir como referência para estudantes de comunicação e micro-empresários interessados no assunto, o que justifica este trabalho.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Diante do cenário exposto define-se como problema de pesquisa a seguinte questão. Como a Análise *SWOT* está presente nos processos administrativos das Agências de Propaganda de Bauru?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender de que forma a Análise *SWOT* está presente na administração das Agências de Propaganda da cidade de Bauru.

1.3.2 Objetivos Específicos

Buscando aprofundar o desenvolvimento do trabalho determina-se como objetivos específicos:

- Entender o conceito da Análise *SWOT* e sua aplicação nas agências de propaganda;
- Diagnosticar os problemas estratégicos das agências de propaganda da cidade de Bauru;
- Relacionar as principais ameaças e oportunidades encontradas pelas agências no mercado publicitário de Bauru.

1.4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória em dados secundários, em que se utilizou a pesquisa bibliográfica, por meio de livros, artigos de internet e trabalhos científicos para a construção do referencial teórico sobre os temas mais relevantes para o trabalho.

Segundo Neves (1996, p.1), “A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento, seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos”.

A pesquisa exploratória segundo Vieira (2002, p. 5), “É usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem”.

Posteriormente foi realizado também, o diagnóstico do ambiente interno e externo de quatro agências de publicidade da cidade de Bauru, utilizando a Análise SWOT. Essa pesquisa foi qualitativa, exploratória, em dados primários, sendo aplicada por meio de entrevistas pessoais e questionários auto preenchidos enviados por e-mail.

Segundo Simões (2006, p. 1), “A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente”.

O questionário segundo Coutinho (c.2011, p.1) “É um instrumento de recolha de informações rigorosamente padronizado, tanto no texto das questões formuladas como na ordem em que elas são colocadas”.

A coleta de dados foi organizada contendo quatorze questões abertas. A amostra de pesquisa foi selecionada de forma aleatória por conveniência, sendo que a seleção ocorreu a partir da listagem de Agências de Publicidade disponível no site do Conselho Executivo de Normas-Padrão (CENP). Constam dezesseis agências, sendo que treze agências foram contatadas e dessas quatro responderam.

Por fim as respostas foram organizadas, tabuladas e analisadas a fim de se alcançar os resultados necessários para a pesquisa.

2 PUBLICIDADE E PROPAGANDA

2.1 O QUE É PUBLICIDADE E PROPAGANDA.

O termo propaganda teve a sua origem no século XVII, quando era utilizada para fundar seminários destinados a formar missionários. Procurando contrapor-se aos atos ideológicos e doutrinários da Reforma Luterana, o Papa Gregório XV editou a bula *Inscrutabili Divinae*¹, que tornou-se a partir de 1622, responsável pela disseminação do catolicismo em países não católicos. Neste período a propaganda assumiu um caráter de divulgação religiosa para conversão dos povos gentios (MUNIZ, 2004, p.4).

Enquanto a propaganda é usada para a finalidade política, cívica ou religiosa, a publicidade tem como principal objetivo o comércio tendo a finalidade essencialmente lucrativa (COUTINHO, [2002-?], p.5).

Rocha Junior, Garcia, e Sant'anna (2009, p. 59), afirmam que “Em virtude da origem eclesiástica da palavra, muitos preferem usar publicidade em vez de propaganda; contudo, hoje em dia, ambos os termos são usados indistintamente, particularmente no Brasil.”

Segundo Rocha Junior, Sant'anna, e Garcia (2009, p. 59):

Embora usados como sinônimos, os vocábulo publicidade e propaganda não significam rigorosamente a mesma coisa. Publicidade deriva de público (do latim *publicus*) e designa a qualidade do que é público. Significa o ato de vulgarizar, de tornar público um fato, uma idéia, enquanto a propaganda é definida como a propagação de princípios e teorias.

Segundo Malanga (1987, apud COUTINHO, [2002-?], p. 6):

A distinção entre publicidade e propaganda se dá a medida em a primeira possui finalidade essencialmente lucrativa, é paga pelo consumidor proporcionalmente aos produtos que adquire e freqüentemente apela para o instinto de conservação e sentimentos de conforto e prazer. Ao passo que a segunda possui, desde as suas origens, um sentido ideológico, estreitamente relacionado a uma base religiosa, é paga pelo Estado, por organismos oficiais ou particulares e habitualmente se apresenta de modo gratuito ao indivíduo, apelando ao sentimento moral e social dos homens, às suas virtudes.

A publicidade Brasileira é reconhecida mundialmente, não apenas pela criação, mas pelo progresso industrial e social do país. Segundo Rocha Junior, Garcia e Sant'anna (2009, p.

¹ A Bula *Inscrutabili Divinae* (1622) criou a Congregação para a Evangelização dos Povos, com o nome de Propaganda Fide. Tinha como função as atividades missionárias e a propagação da fé cristã.

60), “Sem publicidade não teria sido possível o surgimento de nossos grandes mercados de consumo, que permitiram o aparecimento da fabricação em série, base do desenvolvimento da indústria moderna.”

No livro *Princípios da Publicidade*, Santos (2007, p. 17) cita que:

Publicidade é todo o processo do planejamento, criação, produção, veiculação, e avaliação de anúncios pagos e assinados por organizações específicas. Nessa acepção, as mensagens têm a finalidade de predispor o receptor a praticar uma ação específica. Essa ação tem localização, tempo e espaço.

Segundo Rocha Junior, Garcia e Sant’anna (2009, p. 60):

A publicidade é uma técnica de comunicação de massa, paga, com a finalidade precípua de fornecer informações, desenvolver atitudes e provocar ações benéficas para os anunciantes, geralmente para vender produtos ou serviços. Ela serve para realizar as tarefas de comunicação de massa com economia, velocidade e volume maiores que os obtidos com quaisquer outros meios.

Portanto, podemos concluir que a publicidade quando bem utilizada, gera benefícios aos consumidores, trazendo também a economia aos seus produtores (ROCHA JUNIOR; GARCIA; SANT’ANNA, 2009, p. 61).

A palavra propaganda é o gerúndio latino do verbo *propagare*, que tem como significado propagar e difundir. Portanto temos como propaganda o ato de propagar idéias e princípios (MUNIZ, 2004, p.5).

Segundo Sampaio (1999, p. 21), “A propaganda seduz os nossos sentidos, mexe com os nossos desejos, revolve as nossas aspirações, fala com o nosso inconsciente, nos propõe novas experiências, novas atitudes, novas ações”.

Para Traquina, p. 53, (2004, apud, LAGE, 1994):

A propaganda desde que correta, é um eficiente meio de propagação da informação. E deve existir uma associação positiva entre o conteúdo da propaganda e a qualidade do produto objeto da propaganda. Se a propaganda for incorreta, a firma terá um declínio em seus níveis de vendas, presente e futuro, causado pela perda de credibilidade.

Marcos Cobra (1991, apud MUNIZ, 2004, p.7) afirma que: “A propaganda, por criar lealdade à marca ou simplesmente inércia, estabiliza a participação de mercados e impede a entrada de novos competidores”.

No Brasil, os termos são usados em comum, sendo a palavra propaganda mais utilizada no trabalho publicitário, sendo ele a promoção e divulgação de produtos, empresas, serviços e pessoas (COUTINHO, [2002-?], p.6).

Segundo Muniz (2004, p.6), “O fato da publicidade e propaganda se utilizarem dos mesmos veículos de divulgação, ou seja, da mesma mídia disponível no mercado contribui fortemente para esta confusão conceitual.

2.2 BREVE HISTÓRICO

Os primeiros indícios da publicidade surgiram na Antiguidade Clássica. Nessa época, a publicidade era feita oralmente para a venda de escravos, gados e outros produtos (MUNIZ, 2004, p.1).

Naquela época também, as casas não possuíam números, portanto, o comerciante era obrigado a marcar o seu estabelecimento com símbolos para identificar o tipo de produto vendido (MUNIZ, 2004, p.1).

Em 1492, o primeiro cartaz foi impresso, anunciando uma grande manifestação religiosa em Rims, Paris. Em 1625, surge o primeiro anúncio publicitário de um livro, o *Mercurius Britannicus*², e logo em seguida em 1631, surge o aparecimento da primeira seção de anúncios, que tinham como finalidade única chamar a atenção do leitor. Cria-se então um novo jornal, que até então vivia apenas para a venda de assinaturas (MUNIZ, 2004, p.2).

Com a revolução industrial, e a produção em massa, houve a necessidade de aumentar o consumo dos bens produzidos, e com isso, a técnica publicitária teve a necessidade de se aperfeiçoar, deixando de ser um simples informativo, para se tornar de caráter único e persuasivo (MUNIZ, 2004, p.2).

Com o surgimento da imprensa, outras organizações não-católicas começaram a usar a propaganda para outros princípios, deixando de ser exclusividade dos sacerdotes, e se tornando uma atividade peculiar a vários tipos de organizações (MUNIZ, 2004, p.4).

No século XX, Toulouse-Lutrec, pôs em relevo o valor da imagem, ampliando a possibilidade de anúncios. Juntamente com a expansão da imprensa, máquinas e equipamentos se aperfeiçoavam, e determinavam o aumento crescente da produção, desde a tiragem do jornal diário, ou de bens de consumo e mercadorias de todos os tipos (ROCHA JUNIOR; GARCIA; SANT’ANNA, 2009, p. 6).

Segundo Rocha Junior, Garcia, Sant’anna (2009, p. 6):

A propaganda deixou de ser um simples instrumento de venda para se transformar em um fator econômico e social dos mais relevantes. A propaganda, com suas técnicas aprimoradas, poderia contribuir para que as grandes massas aceitassem novos produtos, promovendo novos hábitos de

² Jornal ingles

consumo, mesmo que não respondessem à satisfação plena de suas necessidades básicas: comer, vestir, morar e tratar da saúde.

Com a revolução industrial, as relações comerciais e o novo estilo de produção do comércio, os conceitos de publicidade e propaganda confundiram-se. Embora tenham objetivos diferentes, elas apresentam pontos comuns quanto à técnica e mídias disponíveis o mercado (MUNIZ, 2004, p.1).

Em 1729, Benjamim Franklin comprou o jornal “*The Pennsylvania Gazette*”, figura 1, e criou a primeira sessão de anúncios voltado à publicidade. Em 1841, Volney Palmer, observou a necessidade de compra e venda de uma forma mais direta, e criou a primeira agência publicitária na Filadelfia, onde cobrava 25% de comissão dos jornais para fazer os anúncios. (HISTÓRIA..., 2010, p.1).

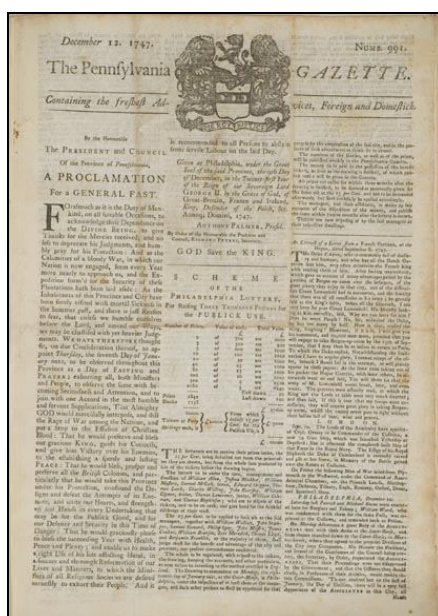


Figura 1 – Jornal
Fonte: Mitchell Arquivos (c2007-2009).

Em 1869, Francis Wayland Ayer abriu uma firma no nome de seu pai, a NW AYER & SON: responsável pela criação do contrato em aberto, figura 2. O contrato em aberto permitia negociar preços variados e mais baixos com o cliente de acordo com a publicação (CALKINS, FEDERICO, LARSEN, 2010).



Figura 2 –N.W.AYER & SON
 Fonte: Scripophily.com (c2011)

Na virada do século, os anunciantes reconheceram o valor introspectivo que a mulher tinha na criação de um anúncio, e criaram a primeira propaganda norte-americana com apelo sexual. A propaganda foi criada por Helen Lansdowne Resor, para anunciar o Woodbury's Facial Soap, figura 3 (FRIGO, 2008, p.5).



Figura 3 – WOODBURY'S Facial Soap
 Fonte: Advertising Archives (c2011)

Em 1913, surge a *Eclética*, a primeira agência de publicidade no Brasil, figura 4.



Figura 4 – Eclética
Fonte: Almanaque Paulistano (c2011)

A agência contratou escritores e artistas para preparar os anúncios publicitários, e tinha como principais clientes a Kolynos, Palmolive, Aveia Quaker, entre outros, figuras 5, 6 e 7. No final da primeira guerra mundial, São Paulo já trabalhava com cinco agências. Em 1987, o Brasil chega á mais de 2 mil agências de publicidade (CARRILHO, 2005, p.9).



Figura 5 – Kolynos
Fonte: Advertising Archives (c2011)

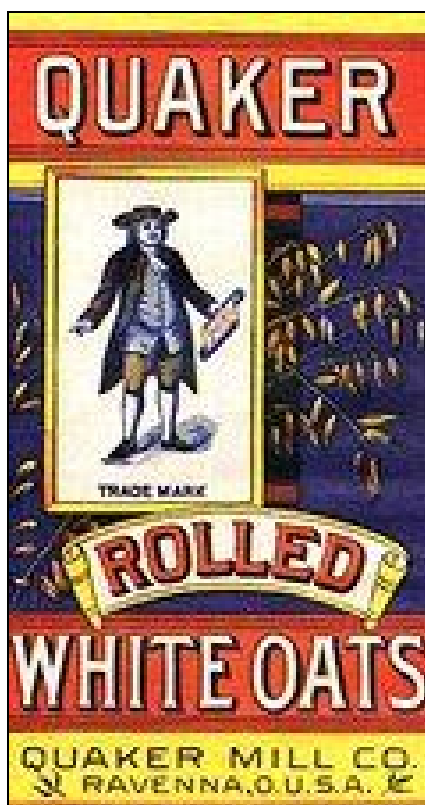


Figura 6 – Quaker
Fonte: advertising archives (c2011)

The New Beauty Doctrine of Soap and Water

How many women, without seeking artificial aids to beauty, could have naturally fair, perfect complexions by using PALMOLIVE, the soap made from Palm and Olive oils?

Because PALMOLIVE not only cleanses with its rich, mild lather but, through the virtue of its oils, helps retain the firm line texture of the skin—the natural secret of youth.

PALMOLIVE, across complexion now irritates. It "agrees" with the most sensitive skin, whether used for washing the face, for the bath, or for the baby.

You enjoy, with two million women, the best of all beauty treatments each time you use

Palmolive Soap

Palm and Olive oils are fundamental to the human skin, are the principal factors. Hence we blend, by a scientific process that retains all their beneficial complexion-preserving qualities. They give it its attractive, healthy natural color. A hint of fragrance adds to cleansing qualities.

Try washing your face several times with rich, creamy PALMOLIVE. Soften, scrub, rinse, leaving thoroughly with pleasant liquid foam. End with a dash of milk.

Apply a bit PALMOLIVE Cream to protect the skin: then, if you wish, a dash of milk.

Palmolive Shampoo

A little Palmolive Oil Shampoo that keeps your hair soft and wavy, a shampoo that softens and cleanses the hair and the scalp—this is the natural beautiful skin.

Palmolive Cream

How do you soothe the smart of your face? A gentle yet invigorating cream, to keep the complexion in perfect condition.

R. J. Johnson Soap Company, Inc.
Milwaukee, Wisconsin
Solely for the U.S.A. and Canada
100 West Wisconsin Ave., Milwaukee, Wis.

Figura 7 – Palmolive
Fonte: advertising archives (c2011)

Em 1929, a rádio iniciou as suas transmissões. A princípio, os programas não continham propaganda, mas com o passar do tempo, foi criada a prática do patrocínio de programas, em troca de uma simples menção do nome no início e no fim dos programas. Essa mesma técnica foi herdada pela TV em meados de 1940 (FRIGO, 2008, p.6).

Também em 1929, chega ao Brasil a J.W.Thompson, figura 8, a primeira agência de publicidade internacional. A J.W.Thompson foi a primeira agência a praticar a pesquisa de mercado, sendo também a pioneira na arte de introduzir fotografias aos anúncios (FRIGO, 2008, p.15).



Figura 8 – J.W. Thompson
Fonte: Anghinoni (c2011)

Em 1937, surge no Brasil a Associação Brasileira de Propaganda (ABP), figura 10, e a Associação dos Profissionais de Propaganda (APP), figura 9. As duas entidades eram concorrentes, e atuavam na organização de cursos profissionalizantes (SERGL, 2011, p.7).



Figura 9 – Logo APP
Fonte: Certificado (c2011)



Figura 10 – ABP
Fonte: ABP (c2010)

Em 1949, nasce na cidade de São Paulo a ABAP- Associação Brasileira de Agências de Publicidade. A ABAP, figura 11, era a entidade que representava todas as agências do país, e foi inspiradora da Lei nº. 4.680, lei que regulamentou a atividade publicitária, e o Código de Ética dos Profissionais de Propaganda (QUEM SOMOS, c2011).



Figura 11 – ABAP
Fonte: Rafiado (2010)

Em 1998, o mercado publicitário criou o CENP – Conselho Executivo das Normas Padrão, figura 12, tendo como objetivo defender o "modelo brasileiro" da indústria da propaganda (O QUE É CENP, c2011).



Figura 12 – CENP
Fonte: Certificado (c2011)

Fundado pela ABA, ABAP, ABERT, ABTA, ANER, ANJ, Central de Outdoor e FENAPRO, o CENP inibe as práticas anti concorrências, estimulando a adoção das melhores práticas para o mercado publicitário (ENTIDADES..., c2011).

O CENP concede Certificado de Qualificação Técnica às agências que cumprem as regras estabelecidas nas Normas-Padrão, garantindo assim, o “desconto-padrão” de agência, sendo esse cedido por legislação que trata da publicidade (CERTIFICAÇÃO, c2011).

2.3 AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

A estrutura de uma organização pode ser definida como a maneira de dividir o trabalho em tarefas distintas e, depois, coordená-lo (MINTZBERG, 1995, apud, CHIKAZAWA; PONTES; RODRIGUES, [200-?], p.2).

Segundo Sampaio (1999, p. 50), “A agência de propaganda é a organização especializada na arte e técnica da propaganda, que se estrutura especialmente para esse fim.”

Sampaio (1999, p. 53), afirma também que:

Cada área da agência pode estar constituída de uma ou até dezenas de pessoas, dependendo do tamanho e estrutura da empresa. Há desde o caso de diversas pessoas cuidando exclusivamente de um único tipo de tarefa (produção gráfica, por exemplo) até a situação em que uma só pessoa realiza todas as tarefas da área.

Portanto, podemos entender que as agências são organizações que possuem diferentes tipos de estrutura e fluxo de trabalho, porém todas têm o objetivo da propagação da arte e técnica da propaganda.

A agência independe do anunciante, do veículo, do fornecedor, e da produtora, escolhendo com liberdade os melhores veículos para transmitir as mensagens publicitárias, de acordo com a necessidade de comunicação de seus clientes (SAMPAIO, 1999, p.50).

O atendimento e o planejamento são responsáveis pelas tarefas de atendimento ao cliente, como o estudo das características, a compreensão dos problemas, as oportunidades e planejamento dos trabalhos e tarefas a serem realizados (RONNEY, [200-?], p. 3).

Segundo Rocha Junior, Garcia e Sant’anna (2009, p. 315)

Cabe ao planejador a elaboração definitiva do plano de comunicação, no qual serão apresentados uma visão situacional, seu diagnóstico e prognóstico, objetivos e estratégias a serem trilhados. Desse plano, serão definidos os *Briefings* de criação e mídia, para posterior fechamento do plano de ação proposto pela agência.

Com isso entendemos que o planejamento é o ponto inicial para a elaboração do plano de comunicação. Juntamente com o atendimento, ele é o primeiro contato da agência com o cliente, sendo o responsável pelo diagnóstico, e por desenvolver estratégias para alcançar os objetivos.

Segundo Rocha Junior, Garcia e Sant'anna (2009, p. 314), “As características básicas do profissional de atendimento são liderança e organização, visão estratégica, e visão tática de controle, capacidade de negociação, e habilidade para relacionamento com diversos perfis profissionais”.

O atendimento é quem busca o que o cliente quer e apresenta o trabalho pronto, estando sempre presente em tudo o que acontece dentro da agência. Uma função importante de quem atua nesse cargo é o *Briefing*³ (RONNEY, [200-?], p.3).

O *Briefing* segundo Sampaio (1999, p.261), “Tem o propósito de assegurar a passagem da informação correta entre todos os pontos da cadeia que leva o objetivo do anunciante à mente”

Um bom *Briefing* deve ser tão curto quanto necessário, porém contendo todas as informações necessárias para o desenvolvimento da campanha. Se o *Briefing* é muito extenso, ele acaba ficando pouco seletivo, causando dispersão da idéia principal (SAMPAIO, 1999, p.261).

O redator trabalha em conjunto com o diretor de arte, formando a dupla de criação. O Redator é responsável por toda a parte escrita da campanha, como textos para anúncio, slogans, títulos, roteiros, nomes de produtos, entre outros; e o Diretor de Arte define os traços, as cores, tipologias, texturas, e volumes, transformando idéias e conceitos em imagens (RONNEY, [200-?], p. 3).

O diretor de criação é quem coordena as duplas de criação. É ele quem sugere caminhos cria as principais campanhas, e aprova ou não as ideias. Segundo Ronney ([200-?], p.3):

A Criação é a fase da geração das idéias, dos temas, dos slogans, das expressões, dos textos, das ilustrações, dos anúncios, dos filmes, dos sons e de todas as muitas formas de comunicação a serem combinadas e empregadas na transmissão das melhores mensagens publicitárias para cada caso de cada cliente.

Nas agências menores, Segundo Rocha Junior, Garcia e Sant'anna (2009, p. 317), “É comum o redator também fazer a revisão dos textos, e o Diretor de Arte liderar a equipe de

³ Briefing – tradução para o português: instrução, informação

arte, além de acompanhar toda a fase de produção, aprovando imagens e a finalização de layouts e de provas gráficas.

O Mídia é responsável por toda a verba do cliente, mostrando em que investir, e como investir. Segundo Sampaio (1999, p. 53), “Cabe a mídia, após a seleção dos veículos mais acertados as tarefas de execução, negociando e comprando espaços, autorizando as veiculações, e fazendo o seu controle”.

Segundo Barreto (2006, p. 11):

A agência de propaganda difere de qualquer outra – Sejam agências financeiras, de seguros, bancárias, de viagem, funerárias-, pois ela não apenas intermedeia, não apenas agência como outras agências, mas, sobretudo, cria. E criação é sempre o ponto mais crucial da existência de cada uma, de sua qualidade profissional, de sua capacidade competitiva.

Segundo Mídia Dados (2010, p.11), “O Brasil está superando o expressivo número de R\$ 29 bilhões em investimentos publicitários. Investimentos que objetivam valorizar as marcas e os produtos de mais de 60 mil anunciantes”.

3 ADMINISTRAÇÃO

3.1 O QUE É ADMINISTRAÇÃO?

Para Chiavenato (1993, p. 3), “A administração significa a inteligência organizacional, isto é, como a organização de articula, planeja, organiza e controla suas operações para alcançar objetivos e conseguir resultados esplêndidos.”

Segundo Cezar ([200-?], p.1), “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos”, ou, “Administração é administrar a ação através das pessoas com objetivo bem definido.”

Como podemos ver, o ponto essencial da administração é o planejamento e a organização dentro da empresa. Com esses dois pontos, a empresa pode ter um controle dos recursos que obtém, e assim poderá criar estratégias para alcançar um objetivo pré-definido.

Outros autores também citam sobre o assunto, mostrando a importância que devemos dar à administração no bom desempenho das empresas.

Para Maximiniano (2010, p. 6), “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.”

Para Chiavenato (1993, p. 7):

A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas. Seja nas indústrias, no comércio, nas organizações, de serviços públicos, nos hospitais, nas universidades, nas instituições militares, ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa.

É sempre bom lembrar que administração é necessária também ao longo dos anos, e não apenas às em empresas que estão entrando no mercado. Como pudemos ver, é necessário manter sempre a qualidade na gestão de pessoas, e no fluxo de trabalho gerado pela empresa.

Em uma informação divulgada pelo site do SEBRAE, descobrimos que 27% das empresas hoje, encerram suas atividades logo no primeiro ano. Em cinco anos, 62% das empresas desaparecem (PINTO, 2011, p. 23).

Com esse encerramento, todo o dinheiro que foi investido é perdido e os proprietários continuam pagando a dívida por muito tempo. Os proprietários com um maior capital também saem perdendo, tendo uma grande baixa em seus patrimônios (PINTO, 2011, p.26).

3.2 BREVE HISTÓRICO

A Administração teve início no ano 5.000 a.c., na Suméria. Procurando melhorar a maneira de resolver seus problemas, os sumerianos exercitavam a arte de administrar (GOMES, 2005, p.1).

A arte de administrar teve continuidade por Ptolomeu no Egito, e no ano de 500, a China adotou um sistema organizado para o império, a Constituição de Chow, que continha 8 regulamentos e definia regras e princípios da administração (GOMES, 2005 p.1).

A administração também recebeu muita influência de filósofos, como Sócrates, Platão, Aristóteles, entre outros; E foi com Karl Marx e seu parceiro Friedrich Engels, que surgiu a teoria da origem econômica do estado, onde a ideologia afirmava o estudo das leis objetivas do desenvolvimento econômico da sociedade, contradizendo aos ideais metafísicos (CHIAVENATO, 1993, p.31).

Com o surgimento da Filosofia Moderna, o estudo filosófico se afasta dos problemas organizacionais, deixando de influenciar e contribuir no ramo da administração (CHIAVENATO, 1993, p. 33).

Na evolução histórica da administração, duas instituições se destacaram: A Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. A Igreja Católica Romana por ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental, e as organizações Militares por terem uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas da atualidade (GOMES, 2005 p.1).

Em 1776, surge a Revolução Industrial, modificando completamente a ordem econômica, política, e social da época. Surge a partir daí a divisão do trabalho, as jornadas diárias que se estendiam entre 12 e 13 horas de labor, e uma nova classe social: O proletariado. Intensifica a partir daí o Capitalismo (CHIAVENATO, 1993, p. 38).

Segundo Chiavenato (1993, p. 40):

A máquina impõe como absolutamente necessário o caráter cooperativo do trabalho, a necessidade de uma regulação social. Porém o uso capitalista das máquinas leva a uma direção autoritária, à regulamentação administrativa sobre o operário, tendo em vista a extorsão da mais-valia pelos membros do quadro administrativo, executivos, diretores, supervisores, capatazes.

No século XX, surge Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como Ciência. Na visão de Taylor, a organização é comparada a uma máquina, que segue um projeto pré-definido,

trazendo propostas básicas de planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração (GOMES, 2005, p.3).

Segundo Chiavenato (1993, p. 52):

A Administração Científica é uma abordagem de baixo pra cima (do operário para o supervisor e gerente), e das partes, (operários e seus cargos) para o todo (organização empresarial). Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários, à execução. Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos, etc., que constituem a chamada Organização Racional do trabalho. (ORT)

Segundo Maximiniano (2010, p. 52), “Taylor e seus seguidores transformaram a administração da eficiência do trabalho em um corpo de conhecimento com vida própria”.

Outras grandes contribuições foram as de Henry Ford, criador da linha de montagem móvel; e Alfred Sloan, um dos primeiros presidentes da *General Motors*. Segundo Maximiniano (2010, p. 52), “A organização de qualquer grande empresa industrial moderna é uma combinação dos princípios de eficiência de Taylor, das técnicas de produção de Ford, e da estrutura de Sloan”

Paralelamente aos estudos de Taylor, Henri Fayol que era francês, defendia princípios semelhantes na Europa baseado em sua experiência na alta administração, relacionando quatorze princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor (GOMES, 2005, p.4).

Segundo Maximiniano (2010, p. 73):

Fayol considerava a empresa como sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência na medida em que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Essa idéia aplica-se a qualquer tipo de organização, embora fayol tivesse usado como ponto de partida uma empresa industrial.

Fayol afirmava também que o trabalho dos administradores tinha que ser separado das demais funções da empresa, e foi o pioneiro no reconhecimento da administração como um cargo a parte (MAXIMINIANO, 2010, p.74).

3.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A palavra estratégia tem origem grega, se originou da palavra *stratego* e significa a arte da liderança. Durante anos, a palavra foi usada por militares para designar o caminho

dado à guerra, visando à vitória militar. Assim, os planos de guerra passaram a se chamar estratégia (MOTTA, 1991, apud SCHLATTER, 2006, p.13).

Segundo Sloan (1965, apud WHITTINGTON, 2002, p.13), “O objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital. Se, em um caso específico, o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade deve ser abandonada”

Segundo Vasconcelos Filho (1985, apud TERENCE, 2002, p.14), “Administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico”.

Para Maximiniano (2010, p. 333):

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Para Colenghi (2007, apud ALVES et al., [2007-2011], p.4):

O planejamento estratégico é conseguido a partir do esforço concentrado da direção da empresa, e tem como base fundamental a missão e o negócio da por ela definida, levando-se em consideração o levantamento, análise e proposição de soluções mediante um plano de ação que objetive garantir a qualidade desejada pelos clientes da organização.

Portanto, temos como estratégia o processo de tomar decisões, e selecionar oportunidades de acordo com as necessidades dos clientes, investindo em recursos para atingir o objetivo final.

Na atualidade, a estratégia abrange tanto situações de concorrência, como as de colaboração, fazendo com que empresas concorrentes criem alianças estratégicas, e assegurem a sua sobrevivência no mercado (MAXIMINIANO, 2010, p.330).

Fava e Odion ([200-?], p. 1), afirmam em seu artigo que:

O administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um bombeiro que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios.

Michael Porter (2002, apud FAVA, ODION, [200-?], p.1), importante autor no campo da estratégia, afirma que “Uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Uma das principais ferramentas de gestão empresarial, que será o foco da parte prática do trabalho, no capítulo 5, é a Análise SWOT.

A análise *SWOT* é uma ferramenta que consiste no estudo do cenário externo e da realidade interna de determinada instituição, em um determinado momento (GUIDINELLI et al., 2003-2011, p. 2).

Ela é feita periodicamente para mapear a situação da empresa no ambiente geral, controlando a concorrência e as mudanças que surgem a cada momento (CHIAVENATO, 1993, p. 156).

A ferramenta foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da *Harvard Business School*, sendo o termo *SWOT* o significado de *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (GUIDINELLI, 2003-2011, p. 1).

Devido à simplicidade de aplicação, o modelo *SWOT*, é amplamente utilizado, demonstrando a situação atual do negócio de maneira simples e de fácil entendimento. Porém pode apresentar algumas limitações, devido à dificuldade de discernir quais os fatores internos e externos da organização (PÔRTO, 2009, p. 10).

Segundo Baptista, Bicho (2006, p.14):

A análise *SWOT* deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, por forma a que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

Para Machado (2005, apud, ALVES et al., [2007- 2011], p. 8), a Análise *SWOT* permite:

Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio; Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais; Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Para avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado, utilizamos a Matriz *SWOT*, um recurso que separa os ambientes em dois eixos, compostos por duas variações: pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) da análise interna; oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da análise externa (BAPTISTA; BICHO, 2006, p. 14).

O modelo da Análise *SWOT* normalmente é realizado usando um diagrama conforme a figura 13 abaixo:



Figura 13 – Quadro Análise SWOT
Fonte: Life Coaching (2011)

Toda organização consiste em um sistema aberto, que interage com o meio ambiente. A relação com o meio externo é a chave da própria existência da empresa. Por esse motivo, o ambiente organizacional se divide em dois ambientes que organizados, são essenciais para a gestão da empresa: O ambiente externo, e interno da organização (FAVA, ODION, [200-?], p.3).

A análise externa tem como objetivo identificar as principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que se colocam perante a organização, prevendo eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto nessa mesma organização (BAPTISTA; BICHO, 2006, p.3).

O ambiente externo é composto pelos seguintes componentes: O componente econômico, que é responsável pela distribuição e utilização dos recursos no próprio ambiente; O componente social que nos mostra as características da sociedade onde a organização está inserida; O componente político que insere todos os fatores políticos- governamentais; O componente Legal, que consiste na legislação que os membros da sociedade devem seguir; e o componente tecnológico que consiste na aplicação do conhecimento científico à um novo produto, processo ou serviço (SOUSA, 2009, p. 2).

Temos também a nível operacional os seguintes componentes: O cliente que é o comprador do produto ou serviços disponibilizados pela empresa; A concorrência que consiste no conjunto de empresas que comercializam o mesmo produto que a empresa em questão; A mão de obra, que consiste nos fatores humanos disponíveis para desempenhar as

tarefas; O fornecedor que é o elemento que fornece produtos ou serviços adquiridos pela empresa; e o Internacional, que cuida de todas as implicações internacionais da organização (SOUSA, 2009, p.3).

Segundo Baptista e Bicho (2006, p. 13), “As mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo.”

O ambiente interno é o conjunto de recursos sobre o qual a organização tem controle que deverão ser utilizados para atingir o objetivo principal da empresa, que incluem: recursos físicos, logísticos, operacionais, financeiros, entre outros (PORTER, 2002, apud ALVES et al., [2007-2011], p. 7).

É a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) caracterizadores da organização, devendo ser monitorizado permanentemente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência (BAPTISTA; BICHO, 2006, p. 3).

Na área de marketing, deve-se diagnosticar o desenvolvimento de novos produtos, marcas, força de venda, políticas de preços e organização do departamento de marketing e pesquisa de mercado (TERENCE, 2002, p. 107).

Na área de produção, devemos analisar o processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, sistema de custos, pesquisa e desenvolvimento, entre outros (TERENCE, 2002, p.110).

Na função financeira, dividimos em dois fatores: Análise dos índices financeiros, que visa índices de lucratividade, índices de liquidez, índices de alavancagens, índices de giro e Períodos de cobrança; e Análise do sistema planejamento que cuida do fluxo de caixa, decisões e ações financeiras, controles e orçamentos, entre outros (TERENCE, 2002, p. 124).

Outra área importante a ser analisada são os Recursos Financeiros, setor responsável pela parte humana da empresa como à rotatividade dos empregados, ao índice de absenteísmo, à eficácia dos programas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (TERENCE, 2002, p. 124).

Segundo Baptista e Bicho (2006, p.13), “Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças, aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças”

Para Zairi (1997, apud LAURINDO, TONINI, SPÍNOLA, 2007, p. 3), “A competitividade bem sucedida é aquela que sabe determinar racionalmente a capacidade de

competir, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes.”

3 ADMINISTRAÇÃO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

A administração é essencial para o bom desenvolvimento de uma empresa. A cada 4 ou 5 anos, o Brasil é afetado por algum tipo de crise econômica que afeta a todos nós. Com isso, algumas empresas que não tem um cuidado diário acabam quebrando desaparecendo do mercado (PINTO, 2011, p. 26).

Nesse capítulo será abordada a importância da administração em agências de Publicidade, porém, devido à escassez de material, o capítulo será menor, não possuindo tantas referências bibliográficas.

Segundo Pinto (2011, p. 26):

As pequenas e médias agências não têm realmente um modelo de gestão administrativa e financeira em condições de antever ou até superar crises prolongadas. Normalmente essas agências não possuem controles gerenciais adequados. A contabilidade, quando existe, é feita por empresas terceirizadas e as informações existentes nos balanços nunca são usadas para uma tomada de decisão.

Como qualquer outra empresa, as agências precisam de uma boa gestão administrativa, e para isso, é necessário utilizar ferramentas tradicionais como budget (orçamento), fluxo de caixa, contabilidade, controles bancários, entre outros (PINTO, 2011, p. 51).

Para Morales (2009, p.1):

O orçamento é o plano onde estão contidas as quantidades de recursos (materiais, horas trabalhadas ou recursos financeiros) capazes de conduzir a empresa aos seus objetivos [...] O seu acompanhamento e controle devem ser constantes para que se possam atingir os objetivos planejados.

Para Garrison e Noreen (2001, p. 263, apud ROCHA; ROCHA, 2011, p. 6):

Em vez de empregado como instrumento de pressão, o orçamento deve ser utilizado como instrumento positivo para ajudar no estabelecimento de metas, na avaliação dos resultados operacionais e na identificação das áreas que necessitam de iniciativas e atenção extras.

Com isso entendemos que o orçamento é o primeiro passo para uma boa administração, sendo o responsável por estabelecer as metas e a ferramenta que controla os resultados operacionais da agência. Que o bom desenvolvimento não vai significar somente um resultado positivo no saldo financeiro, mas vai garantir a conquista e manutenção dos clientes dentro da agência.

Outra ferramenta importante para a gestão das agências é o fluxo de caixa, que é feito logo após a elaboração do orçamento (PINTO, 2011, p. 53).

Segundo Cavalcante ([200-?], p.1):

O fluxo de caixa é um controle financeiro que tem por objetivo auxiliar o gestor ou empresário a tomar decisões sobre a situação do caixa da empresa. Este relatório gerencial informa a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa e aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em um determinado período.

Cavalcante ([200-?], p.1), afirma também que o fluxo de caixa é:

Um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido. Sua grande utilidade é permitir a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando ao empresário planejar melhor suas ações.

Com isso, podemos entender que o fluxo de caixa é quem visualiza todas as movimentações financeiras, ajudando o profissional a planejar e obter maior sucesso em suas ações.

As agências possuem um caixa, onde o valor recebido pelo anunciante é repassado aos veículos e fornecedores. Segundo Pinto (2011, p. 55), “Usar esse dinheiro para pagar compromissos da agência e prorrogar a quitação dessas faturas junto aos veículos e fornecedores... é uma atitude de alto risco, pois o desequilíbrio financeiro dificilmente será sanado.”

Para dar continuidade ao gerenciamento de uma Agência de Propaganda, é necessário também fazer a contabilidade e manter os seus balanços em dia (PINTO, 2011, p. 27).

Para Londero, Peres, Chalão ([2005-2011], p. 6), “A contabilidade visa à solução de problemas financeiros da empresa, com ela os administradores podem analisar relatórios, criar um planejamento e efetuar o controle da organização”.

Segundo Teixeira ([200-?], p.1):

A contabilidade espelha a realidade da empresa desobrigando os sócios, os administradores e o próprio contador de responderem com seus bens pessoais em questionamentos tributários, civis, comerciais, penais e criminais, provando que os mesmos não agiram de forma enganosa, lesiva ou com abuso de poderes perante terceiros.

Para Zanluca ([200-?], p.1):

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. De longa data, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram que a amplitude das informações contábeis vai além do simples cálculo de impostos e atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais. Contabilidade Gerencial, em síntese, é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade.

Nas agências de Publicidade, a parte contábil e legal costuma ser delegada a escritórios externos. Normalmente a preocupação maior é com a aprovação e a entrega dos trabalhos a serem veiculados (PINTO, 2011, p. 62).

Segundo Pinto (2011, p.63):

É necessário manter em arquivo físico muitos documentos. Folha de pagamento e registros de empregados dever ser guardados por, no mínimo trinta anos. Guias de recolhimento de tributos como IRPJ, PIS, Cofins, INSS, ISS, são exigidas por 5 anos. Incluem-se nessa lista todos os comprovantes de valores retidos de terceiros, como o IR código 8045, retenção de fornecedores, de aluguéis de lucro presumido, etc

É preciso também guardar os pedidos de inserção, ATs, Orçamento e AVs assinados pelo cliente. Lembrando que a assinatura tem que ser feita no momento em que for aprovado os gastos, não podendo ser por email ou por forma eletrônica (PINTO, 2011, p. 65).

Outro documento importante a ser guardado é a licença de compra e faturas do software. A legislação sobre software pirata hoje é extremamente rigorosa, podendo ser agravada em multas altíssimas e crime em ação penal ao responsável (PINTO, 2011, p.66).

Outro ponto a ser ressaltado é a forma de remuneração da agência. Segundo o CENP, as agências de Publicidade têm que ser remunerada de acordo com o Desconto-Padrão de Agência que é estipulado em 20% (PINTO, 2011, p.43).

Segundo as NORMAS padrão da atividade publicitária (2011, p. 5):

É a remuneração da Agência de Publicidade pela concepção, execução e distribuição de propaganda, por ordem e conta de clientes anunciantes, na forma de percentual estipulado pelas Normas-Padrão, calculado sobre o "Valor Negociado".

Segundo Aner (2011, P.1):

O Desconto-Padrão de Agência é a remuneração da Agência de Publicidade pela concepção, execução e distribuição de propaganda, por ordem e conta de clientes anunciantes, na forma de percentual estipulado pelas Normas-Padrão, calculado sobre o "Valor Negociado".

Portanto, podemos entender que as agências que estão de acordo com a norma padrão, recebem uma remuneração pela execução e distribuição da propaganda, calculado sobre o valor negociado entre Veículo de Comunicação e a Agência de Propaganda.

Com isso, podemos concluir que a Administração é extremamente importante nas Agências de Publicidade. É preciso analisar minuciosamente os resultados, controlando desde o lucro que entra no caixa, até os documentos necessários para manter uma agência de acordo com a legislação.

5 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NAS AGÊNCIAS DE BAURU

5.1 QUESTIONÁRIO

A aplicação da Análise *SWOT* é a parte mais importante do trabalho, e teve como objetivo conhecer mais a respeito das agências e seus pontos fortes e pontos fracos, e identificar as ameaças e oportunidade. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa buscando o desenvolvimento da análise *SWOT*. Esse processo ocorreu da seguinte forma:

Em um primeiro momento, foi realizado um levantamento de dados das agências de Bauru que possuem cadastro no CENP – Certificado de Qualificação Técnica às agências que cumprem as regras estabelecidas nas Normas-Padrão – dando um total de 16 agências cadastradas.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa direcionada à coleta de dados e informações para o diagnóstico da Análise *SWOT*. A pesquisa é composta por 14 perguntas, sendo as perguntas de 1 a 9 para conhecimento do ambiente interno da agência, e as perguntas de 10 a 14 para conhecimento do ambiente externo. O objetivo da pesquisa não foi o de divulgar os nomes das agências, e sim obter dados para comparar o mercado de Bauru hoje.

As perguntas foram aplicadas através de entrevista pessoal, e por email, sendo respondidas por 25% das agências de Bauru. Na sequência estão dispostos os dados e as análises referentes aos mesmos.

Inicialmente, as agências foram questionadas a respeito de quantos funcionários possuíam. A figura 14 lista as respostas obtidas.

1- Quantos funcionários a Agência possui?	
Agência A	6 Funcionários
Agência B	9 Funcionários
Agência C	9 Funcionários- 7 funcionários, eu e meu sócio!
Agência D	21 Funcionários

Figura 14 – Quantidade de funcionários nas Agências
Fonte: Elaborado pela autora

A análise mostra que 75% das agências de Bauru, tem em média 9 funcionários, sendo classificadas como agências de pequeno à médio porte. Eventualmente, temos em Bauru uma agência com um porte mais estruturado, mostrando um quadro maior de 21 funcionários.

Em seguida, as agências foram questionadas a respeito de quantos clientes a agência atende hoje. A figura 15 lista as respostas obtidas.

2- Quantos clientes a agência atende hoje?	
Agência A	20 clientes
Agência B	12 clientes
Agência C	Em média 25 clientes, sendo 15 fixos, e mais alguns esporádicos.
Agência D	25 fixos

Figura 15 – Quantidade de clientes nas Agências

Fonte: Elaborado pela autora

Podemos perceber pelas respostas obtidas que a quantidade de clientes em cada agência é quase equivalente. Porém, não foi mensurado na análise, e nem era o foco, qual é o fluxo de trabalho da agência, e a presença desses clientes dentro delas.

Em média, é um numero interessante, pois o número de clientes nos mostra que toda semana a agência terá algum trabalho a fazer, não dependendo somente do lucro obtido de uma conta apenas.

Logo após, as agências foram questionadas a respeito do tempo de permanência no mercado. A figura 16 lista as respostas obtidas.

3- A quanto tempo a agência está no mercado?	
Agência A	4 anos
Agência B	9 anos
Agência C	7 anos
Agência D	23 anos

Figura 16 – Tempo no mercado

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas obtidas na pergunta três, nos mostram que o mercado de agências em Bauru hoje está estável. Apesar da agência “A” estar há menos tempo no mercado, ela já passou pelas principais dificuldades dos primeiros 2 anos, e já conseguiu se estabilizar, apresentando um número bom de clientes

Dando continuidade, as agências foram questionadas a respeito da carga horária de trabalho. A figura 17 lista as respostas obtidas.

4- Qual é a carga horária de trabalho?	
Agência A	9 horas diárias
Agência B	8 horas diárias
Agência C	Oficial são oito horas, porém temos um sistema de banco de horas. Quando alguém tem que ficar um pouco mais, compensa em outro dia.
Agência D	44 horas semanais

Figura 17 – Carga Horária de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas obtidas acima, nos mostram que as agências trabalham com a carga horária normal da CLT, com a média de 44 horas semanais, o que é o fluxo normal de qualquer outra empresa no mercado.

Em seguida, as agências foram questionadas a respeito da estrutura da agência. A figura 18 lista as respostas obtidas.

5- Como é estruturada a agência?	
Agência A	Atendimento, Planejamento, Criação e Mídia
Agência B	Atendimento/planejamento, Criação, Mídia/tráfego
Agência C	Como a agência é pequena, o ideal seria que cada um fizesse uma função, mas agente meio que divide as coisas. Então as vezes alguma pessoa acumula duas funções. A agência é dividida em captação de clientes, atendimento, criação, e desenvolvimento que distribui em duas duplas, jornalismo, e assessoria de imprensa, redação publicitária e revisão
Agência D	Atendimento; Mídia; Planejamento; Criação; Central de Informações; Tráfego; Digital; Financeiro; Rh; Administração.

Figura 18 – Estrutura das Agências

Fonte: Elaborado pela autora

Podemos perceber com as respostas que quanto maior o número de funcionários, maior é a estrutura e divisão por setores da agência. As agências menores apresentam um processo básico com atendimento, planejamento criação e mídia; e as maiores exploram também outros setores da publicidade, como jornalismo, assessoria de imprensa e central de informações.

Dando continuidade, as agências foram questionadas a respeito da média de funcionários existentes em cada setor. A figura 19 lista as respostas obtidas.

6- Qual é a média de funcionários por setor?	
Agência A	02 Funcionários por setor
Agência B	03 Funcionários por setor
Agência C	1, pois cada funcionário acumula mais de uma função e acaba permeando por todas as áreas da agência. O que é legal, por que o profissional adquire experiência em todas as funções.
Agência D	Atendimento = 5; Mídia = 1; Planejamento = 2; Criação = 8; Central de Informações = 1; Trafego = 1; Digital = 1; Financeiro, Rh, Adm = 2

Figura 19 – Média de funcionários por setor
Fonte: Elaborado pela autora

Podemos ver com as respostas, que as agências pequenas têm uma divisão equilibrada de funcionários por setor. Porém, a medida que a agência cresce, os setores não são mais equivalentes, adequando o fluxo de trabalho á sua demanda.

Logo após, as agências foram questionadas se possuem algum tipo de software ou procedimento para o auxilio do trabalho. A figura 20 lista as respostas obtidas.

7- A agência utiliza algum procedimento ou <i>software</i> específico para auxiliar na organização do fluxo do trabalho?	
Agência A	Não
Agência B	Não, mas estamos em processo de contratação de um sistema.
Agência C	Tem um programa que foi criado exclusivamente pra agência. A agência tem como publico alvo agro negócios e indústrias, o que não é muito comum, portanto foi desenvolvido um programa que vai desde a ordem de serviço, até o relatório.
Agência D	Sim, Publiway.

Figura 20 – Software
Fonte: Elaborado pela autora

A análise nos mostra que o auxilio do software é extremamente importante na administração de uma agência de publicidade. As agências maiores já trabalham com softwares, e as menores estão procurando um apropriado para auxiliar nas tarefas.

Em seguida, as agências foram questionadas a respeito dos prazos de entrega dos trabalhos. A figura 21 lista as respostas obtidas.

8- Como são trabalhados os prazos de entrega na agência? / a agência consegue cumprir prazos?	
Agência A	A agência cumpre todos os prazos
Agência B	Depende da organização do atendimento que administra todos os processos.
Agência C	A agência faz o planejamento dos clientes fixos, aonde já tem as datas para cumprimento dos prazos, porém, como as vezes surgem clientes esporádicos, pode acontecer de atrasar um pouco.
Agência D	Sim. Sempre os prazos são negociados entre agência x cliente x fornecedores/veículos.

Figura 21 – Prazos de entrega nas Agências

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas obtidas mostram que em geral as agências estão atentas ao cumprimento de prazos, fazendo um planejamento com os seus clientes. Isso mostra que o cumprimento de prazos é essencial para um atendimento qualificado, e bom desempenho de uma agência de publicidade.

Dando continuidade, as agências foram questionadas sobre quais seriam os pontos de melhoria no ambiente interno. A figura 22 lista as respostas obtidas.

9- O que você acha que pode melhorar no ambiente interno da agência?	
Agência A	Fluxo de trabalho e gestão de pessoas
Agência B	Organização de processos através de um programa/sistema
Agência C	Palestras e eventos para treinamento de funcionários
Agência D	Integração entre núcleos de trabalho e entre cliente e agência.

Figura 22 – Melhorias no ambiente interno

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas obtidas acima nos mostram que as agências menores tem uma preocupação maior com o ambiente interno, citando como principal preocupação o fluxo de trabalho e a organização. Já as agências maiores já tem o fluxo de trabalho parcialmente resolvido, e por isso já trabalham com a visão do mercado externo, sendo essa a sua maior preocupação.

Em seguida, as agências foram questionadas sobre o seu ponto de destaque em relação à concorrência. A figura 23 lista as respostas obtidas.

10- No que a sua agência se destaca em relação aos concorrentes?	
Agência A	Comprometimento e atendimento personalizado
Agência B	A boa relação interna entre as pessoas que trabalham na agência
Agência C	Acho que pelo Know-How, e também por que eu e o meu sócio colocamos a mão na massa. Se sair três pessoas daqui hoje agente vai levar a agência do mesmo jeito. Nós temos estabilidade e compromisso com os nossos clientes
Agência D	Os núcleos de planejamento e criação são integrados, o que possibilita uma melhora na qualidade dos trabalhos, consequentemente trazendo melhores resultados aos clientes. A agência oferece diferenciais na organização do fluxo de trabalho e mantém o cliente a par de todos os processos, periodicamente.

Figura 23 – Destaque em relação aos concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora

Essa pergunta nos mostra, que diferente dos outros setores do mercado, não há um padrão a respeito do que é um diferencial nessa área, cada uma oferece uma coisa como sendo o seu ponto forte. Para alguns, o diferencial está dentro da própria agência, para outros, o seu ponto forte é no mercado.

Em seguida, foi questionado às agências o porquê dos clientes a terem escolhido dentre os concorrentes. A figura 24 lista as respostas obtidas.

11- Porque você acha que os clientes escolheram a sua agência?	
Agência A	Pela confiabilidade no cumprimento de prazos, seriedade no atendimento, retidão ética, profissionalismo, e qualidade
Agência B	Pelo nosso trabalho diferenciado, design e pessoas que trabalham na agência.
Agência C	A agência se especializou em um nicho diferente de mercado, que não é comum. O destaque é que eu e meu sócio já trabalhávamos nessa área antes e temos um Know-How, o que faz com que os clientes nos procurem
Agência D	Pelos diferenciais oferecidos no formato de trabalho e a agência tem uma boa imagem no mercado.

Figura 24 – Porque os clientes escolhem a agência

Fonte: Elaborado pela autora

Podemos perceber que o que as agências entendem como diferencial na questão dez espelhou as respostas da questão onze, mostrando que esse diferencial é o que leva os clientes a escolher a sua agência. Porém, nesse caso as agências especificaram um pouco mais as respostas, mostrando o que realmente é importante pra chamar os clientes na agência, e os seus argumentos de venda.

Em seguida, as agências foram questionadas em relação à qual aspecto ela pode melhorar a curto/longo prazo. A figura 25 lista as respostas obtidas.

12- Em que aspectos a agência pode melhor a curto/longo prazo?	
Agência A	Organização, gestão de custos, aumento no quadro de funcionários
Agência B	Pode melhorar na sua organização de processos e prazos para continuar crescendo e aumentar seu fluxo de trabalho.
Agência C	Contratações de mais pessoas, ampliação no leque de trabalhos, melhorar a estrutura
Agência D	Na integração entre on e off line, para oferecer campanhas completas aos clientes.

Figura 25 – Aspectos a melhor a curto/longo prazo

Fonte: Elaborado pela autora

Podemos perceber que 75% das agências de Bauru estão preocupadas em cuidar do ambiente interno. Já a agência D que já tem uma estrutura maior, e uma experiência maior de mercado, já enxerga uma necessidade da empresa no ambiente externo.

Logo após, perguntamos às agências quais os pontos fortes a serem destacados. A figura 26 lista as respostas obtidas.

13- Quais são os pontos fortes que deveriam ser destacados?	
Agência A	Responsabilidade com o trabalho de cada cliente, comprometimento, a agência possui equipamentos avançados, cumprimento de prazos e ótimo atendimento
Agência B	A criatividade e o bom relacionamento entre as pessoas da agência
Agência C	Know-how no mercado que atua, tem também adaptação de mercado, portanto se hoje ou amanhã esse mercado quebrar nós temos como se adaptar pra outro; e temos também a capacidade de produzir em todas as mídias, da digital à impressa.
Agência D	Know-how; Criatividade; Estrutura física; Equipe estruturada com especialistas em cada setor; Participação em uma rede de agência, o que traz enormes benefícios aos clientes

Figura 26 – Pontos Fortes a serem destacados

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa questão podemos perceber que os pontos fortes citados pelas agências são semelhantes, ao contrário dos diferenciais onde cada agência citou uma particularidade, o que nos mostra que as agências seguem um padrão para ter um atendimento de qualidade.

Em seguida, as agências foram questionadas se existe alguma preocupação latente em relação ao ambiente externo. A figura 27 lista as respostas obtidas.

14- Em relação ao Ambiente Externo, existe alguma preocupação latente?	
Agência A	Falta de ética dos concorrentes
Agência B	Talvez o mercado saturado que Bauru apresenta hoje em dia.
Agência C	A agência procura ter um número maior de contas, pra não focar o lucro em uma só. Por isso temos essa preocupação de ter outras atuações pra não ficar na mão
Agência D	Novos Entrantes potenciais; Mudanças no cenário econômico; Mudanças na legislação que aborda publicidade e propaganda; Qualificação dos novos profissionais; Mudanças no consumo de mídia.

Figura 27 – Preocupação latente em relação ao Ambiente Interno

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas obtidas acima, nos mostram que as agências “A” e “B” que possuem uma estrutura menor tem como principal preocupação os concorrentes. Sendo que as agências maiores já sabem assimilar melhor a parte da concorrência e possuem uma preocupação voltada mais para o cliente e com o mercado.

5.2 DIAGNÓSTICO DAS AGÊNCIAS

Nesse tópico, iremos aplicar a análise *SWOT* em cada agência. A partir das respostas obtidas nas perguntas, iremos listar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de cada uma.

A figura 28 descreve as respostas obtidas na agência “A”.

Agência A		
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	- Grande número de clientes - Cumpre Prazos	- Poucos Funcionários - Poucos setores - Não utiliza nenhum

Ambiente Externo		software - Deixa a desejar no fluxo de trabalho - Deixa a desejar na gestão de pessoas
	Oportunidade - Comprometimento - Atendimento Personalizado - Retidão Ética - Profissionalismo - Seriedade	Ameaças - Falta de ética dos concorrentes

Figura 28 – Análise Agência “A”.

Fonte: Elaborado pela autora

Como podemos ver, a agência “A” não relaciona diretamente os pontos fracos como uma possível ameaça. Por ser uma agência pequena, ela enxerga o problema maior no Ambiente Interno, visando melhoria no fluxo de trabalho, nos setores da empresa e no número pequeno de funcionários. Já nas ameaças, ela cita apenas a falta de ética dos concorrentes, sem ter uma visão profunda do Ambiente externo da própria agência.

O mesmo acontece na relação entre os pontos fortes e fracos da agência. Por um lado a agência põe como pontos fracos que precisa melhorar o fluxo de trabalho, por outro, vemos que a agência cita o cumprimento de todos os prazos como pontos fortes. Portanto podemos perceber que a agência não tem ainda uma nitidez em relação ao que realmente precisa ser alterado na agência, ou ainda que o fluxo de trabalho não chega a prejudicar o andamento dos *jobs* de forma a comprometer os prazos acertados com os clientes e fornecedores.

A figura 29 descreve as respostas obtidas na agência “B”.

Agência B		
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	- Bom relacionamento entre funcionários - Criatividade - Design	- Poucos Clientes - Poucos setores - Não utiliza nenhum software - Nem sempre cumpre prazos - Deixa a desejar na organização de processos - Deixa a desejar no fluxo de trabalho
Ambiente Externo	Oportunidade	Ameaças
	- Trabalho diferenciado - Bastante tempo no mercado	- Mercado saturado

Figura 29 – Análise Agência “B”.

Fonte: Elaborado pela autora

A agência B já tem uma visão um pouco maior da análise, identificando que o trabalho diferenciado citado nas oportunidades, são reflexo de um bom relacionamento entre os funcionários da agência.

Por outro lado, a agência não faz uma ligação entre os pontos fracos da agência e as ameaças. Assim como a agência “A”, ela vê como problema apenas o ambiente interno interno da agência, citando como ameaças apenas o mercado saturado de bauru.

A figura 30 descreve as respostas obtidas na Agência “C”.

Agência C		
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	- Bastante tempo no mercado - Grande número de clientes - Grande número de setores - Tem um software que auxilia na administração - Possui um banco de horas - Estabilidade	- Poucos funcionários por setor - Nem sempre cumpre prazos - Falta treinamento para os funcionários - Precisa melhorar a estrutura - Precisa ampliar o leque de trabalhos
Ambiente Externo	Oportunidade	Ameaças
	- Possui um Know-How	- Quebrar o mercado que a agência atua

Figura 30 – Análise Agência “C”.
Fonte: Elaborado pela autora

A agência “C” não conseguiu fazer ligações entre o ambiente interno e externo das agências. Assim como as outras, Ela soube especificar os pontos fortes e fracos da agência, porém ela não disse como que esses pontos fortes e fracos vão influenciar nas ameaças e oportunidades da agência.

Por outro lado, a agência consegue ter uma visão mais abrangente do ambiente externo, fazendo uma ligação entre a oportunidade de possuir um Know-How, e a ameaça de quebrar esse mercado que a agência atua

A figura 31 descreve as respostas obtidas na agência “D”.

Agência D		
Ambiente Interno	Pontos Fortes - Bastante tempo no mercado - Possui um grande número de funcionários - Atende um numero grande de clientes - Trabalha com bastante setores - Tem um software que auxilia na administração - Cumpre prazos - Os núcleos de planejamento e criação são integrados. - Fluxo de trabalho - <i>Know-how</i> - Criatividade - Estrutura física	Pontos Fracos - Precisa melhorar na integração entre núcleos de trabalho e entre cliente e agência.
	Oportunidade - Boa imagem no mercado - Formato de trabalho diferenciado	Ameaças - Novos Entrantes potenciais - Mudanças no cenário econômico - Mudanças na legislação que aborda publicidade e propaganda - Qualificação dos novos profissionais - Mudanças no consumo de mídia.
Ambiente Externo		

Figura 31 – Análise Agência “D”
 Fonte: Elaborado pela autora

A agência “D” está a mais tempo no mercado, e com isso percebemos que não possui tantos problemas no ambiente interno. Ela já resolveu os problemas de fluxo de trabalho e tem como foco agora as mudanças necessárias no mercado externo.

Também soube citar os pontos fortes da agência, mostrando que a agência possui um trabalho diferenciado, que é uma oportunidade.

5.3 DIAGNÓSTICO GERAL

A análise geral foi feita sobre quatro agências, com diferentes perfis, tendo diferenças significativas de tamanho e experiência no mercado. O que é ponto forte em uma agência, pode aparecer como ponto fraco de outra, ocorrendo também nas oportunidades e ameaças.

Isso ocorre devido à existência de algumas variáveis como tempo de mercado, experiência, estrutura da agência, organização do trabalho interno, entre outras. Portanto, por mais que algumas informações pareçam incoerentes na figura, ela vai mostrar como está o mercado das agências de Bauru hoje.

Agências de Bauru		
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	- Possui um grande número de funcionários - Grande número de clientes - Bom relacionamento entre funcionários - Dividida em bastantes setores - Cumpre Prazos - Os núcleos de planejamento e criação são integrados. - Tem um software que	- Poucos Funcionários - Poucos Clientes - Poucos setores - Poucos funcionários por setor - Não utiliza nenhum software - Nem sempre cumpre prazos - Deixa a desejar no fluxo de trabalho

Ambiente Externo	auxilia na administração - Fluxo de trabalho - Know-how - Estrutura física - Possui um banco de horas - Estabilidade - Criatividade - Design	- Deixa a desejar na gestão de pessoas - Deixa a desejar na organização de processos - Falta treinamento para os funcionários - Precisa melhorar a estrutura - Precisa ampliar o leque de trabalhos - Precisa melhorar na integração entre núcleos de trabalho e entre cliente e agência.
	Oportunidades - Bastante tempo no mercado - Boa imagem no mercado - Possui um <i>Know-How</i> - Comprometimento - Atendimento Personalizado - Retidão Ética - Profissionalismo - Seriedade - Trabalho diferenciado	Ameaças - Falta de ética dos concorrentes - Mercado saturado - Quebrar o mercado que a agência atua - Novos Entrantes potenciais - Mudanças no cenário econômico - Mudanças na legislação que aborda publicidade e propaganda - Qualificação dos novos profissionais - Mudanças no consumo de mídia.

Figura 32 – Diagnóstico Geral.

Fonte: Elaborado pela autora

Com a análise geral do mercado, conseguimos visualizar bem a diferença de perfil, estrutura e tempo no mercado das agências de Bauru hoje. Por um lado, os pontos fracos nos mostram que têm agências que possuem poucos clientes, poucos funcionários, problemas no fluxo de trabalho, problemas na estrutura, ausência de um *software*, entre outros. Por outro lado, existem agências que já superaram esses problemas, e têm exatamente esses mesmos itens citados como pontos fortes, tendo um foco agora exclusivo nos clientes.

O mesmo acontece com o Ambiente externo. De um lado temos agências que citaram como ameaças os concorrentes e o mercado saturado de Bauru. De outro, temos agências que já superaram esses concorrentes, e tem uma estabilidade maior no mercado, citando já como ponto forte a o profissionalismo, o atendimento personalizado, o Know-How, o comprometimento, que já são preocupações focadas no próprio cliente.

Portanto, tiramos como conclusão dessa análise que para ter sucesso em agência de publicidade, é preciso começar com o Ambiente Interno, criando uma boa estrutura, organizando o fluxo de trabalho interno, e se possível, tendo um *software* para auxiliar na administração. Assim, a agência vai ter qualidade para concorrer com as agências grandes do mercado, tendo como preocupação no futuro o próprio relacionamento com o cliente, não mais o mercado em que ela atua.

É importante ressaltar também que para a agência conseguir essa organização no fluxo de trabalho, é necessário um *Know-How*, sendo importante a presença de um profissional com formação universitária para definir as estratégias a serem seguidas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Análise *SWOT* é uma ferramenta que identifica os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades de uma empresa. Com ela, conseguimos identificar as variáveis encontradas nas agências de publicidade de Bauru, como tempo de mercado, estrutura, organização, entre outras, que determinam variação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades existentes nas agências.

Os dados coletados mostram que o panorama das agências de Bauru hoje é bem diversificado. Analisando o Ambiente Interno, pudemos perceber que de um lado, temos agências com uma estrutura menor, poucos funcionários, e problemas no fluxo interno de trabalho. De outro, temos agências que estão a mais tempo no mercado, e já possuem um fluxo de trabalho estabilizado, tendo um número maior de clientes, e de funcionários atuando em cada setor.

Com isso percebe-se que o tempo de mercado e a experiência empresarial são determinantes para uma boa organização do fluxo de trabalho da agência, tornando-se assim um diferencial da empresa em relação ao seu ambiente interno. Aspecto esse que merece atenção especial das empresas com estrutura menor ou mais recentes no mercado.

O mesmo acontece com o ambiente externo das agências. Com a análise, percebemos que as agências que possuem uma menor estrutura estão focadas em resolver os problemas do ambiente interno, como organização e fluxo de trabalho, deixando como segunda opção a preocupação com o mercado externo. Já as agências maiores, já têm a estrutura como ponto forte, e conseguem distinguir com clareza as oportunidades, como a boa imagem no mercado e o *Know-How*; e as ameaças do ambiente externo, como mudanças na legislação e no cenário econômico.

Com isso, percebemos que a administração é essencial para o crescimento da agência. Com ela, a agência consegue organizar o seu fluxo de trabalho interno, criar forças e focar exclusivamente o ambiente externo. O que gera um maior conhecimento de mercado, melhorando a qualidade do produto ou serviço oferecido ao seu cliente. A aplicação da Análise *SWOT* configurou-se como uma ferramenta muito interessante para a identificação e análise da dinâmica do mercado das agências de publicidade de Bauru. Permitindo um delineamento dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades existentes nesse mercado em específico. Considera-se importante uma compreensão desses aspectos para que os processos gerenciais e administrativos das agências possam ser constantemente

estudados e aperfeiçoados. Alcançando uma maturidade importante tanto para as próprias agências, bem como para seus clientes.

REFERÊNCIAS

ABAP. **Rafiado**, 2010. Disponível em: < <http://www.rafiado.com.br>> Acesso em: 15 Ago. 2011.

ABP. **Associação Brasileira de Propaganda**, c2010. Disponível em: <<http://www.abp.com.br/sobre>> Acesso em 30 Set. 2011.

ALVES, I et al. Aplicação Do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. **Unievangelica**, [2007-2011]. Disponível em <<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/viewFile/112/92>> Acesso em: 15 Jul. 2011

ANGHINONI, M. A história da Indústria Gráfica. **Sellerink**, c2011. Disponível em: <<http://sellerink.com.br/blog/tag/radio-nacional/>> Acesso em 30 Mar. 2011.

BAPTISTA, S.; BICHO, L.; Modelo de Porter e Análise Swot: Estratégia de Negocio. **Instituto Politécnico de Coimbra**, 2006. Disponível em <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresendimentos/trabalhos_alunos> Acesso em: 05 Maio 2011.

BARRETO, R. M. **Agência de propaganda e as engrenagens da história**. São Paulo: Summus, 2006.

BENJAMIN Franklin's legendary Newspaper. **Mitchell Archives**, c2007-2009. Disponível em: <<http://mitchellarchives.com/benjamin-franklins-famous-newspaper.htm>> Acesso em: 13 Ago. 2011.

CALKINS, D.; LARSEN, M.; FEDERICO, H. Advertising. **Design history**, 2010 Disponível em: <http://www.designhistory.org/advertising_fall_08.html> Acesso em: 18 Nov. 2011

CARRILHO, K. JW Thompson: pioneirismo e modernidade na publicidade brasileira. **Almanaque da Comunicação**, 2005. Disponível em: <www.almanaquedacomunicacao.com.br/wp.../JW-Thompson.doc> Acesso em: 22 Set. 2011.

CAVALCANTE, J. C. Administrando o Fluxo de caixa com eficiência. **Impresanet**, [200-?]. Disponível em: <<http://www.impresanet.com.br/orientacao/FluxodeCaixa.pdf>> Acesso em: 20 Jun. 2011.

CAVALCANTE, J. C. Fluxo de caixa. **SEBRAE**, [200-?]. Disponível em: <http://www.telecentros.desenvolvimento.gov.br/_arquivos/capacitacao-empresarial/FluxodeCaixa.pdf> Acesso em 30 Out. 2011.

CERTIFICADO. **C4 Publicidade**, c2011. Disponível em: <<http://www.c4publicidade.com.br/certificados/>> Acesso em: 13 Ago. 2011.

CERTIFICAÇÃO. **CENP**, c2011. Disponível em: <<http://www.cenp.com.br/>> Acesso em 15 Jul. 2011.

CEZAR. O que é Administração. **Professor cezar**, [200-?]. Disponível em <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/O%20que%20e%20administracao.pdf>> Acesso em: 23 Out. 2011

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. São Paulo: Macro Books do Brasil Editora, 1993.

CHIKAZAWA, J.C; PONTES, E.R; RODRIGUES, M.S. Estrutura Organizacional de uma Agência de Publicidade. **Atlântico sul**, [200-?]. Disponível em: <http://www.atlanticosul.edu.br/rg/revista/artigos_revista/edica_especial/artigo_agncia.pdf> Acesso em: 17 Nov 2011.

COUTINHO, Clara. Como elaborar um questionário. **Wikspaces**, copyright 2011. Disponível em: <<http://claracoutinho.wikispaces.com/Como+Elaborar+Um+Question%C3%A1rio%3F>> Acesso em: 25 Out. 2011.

COUTINHO, Renata Corrêa. Publicidade e Propaganda: Aspectos Históricos. **Ebook brouse**, [2002-?]. Disponível em: <<http://ebookbrowse.com/coutinho-renata-publicidade-e-propaganda-aspectos-historicos-pdf-d116239494>> Acesso em: 23 Maio 2011.

ECLETICA. **Almanaque Paulistano**, (c2011). Disponível em: <<http://www.almanack.paulistano.nom.br/boavista.html>> Acesso em: 29 Jul. 2011.

ENTIDADES Fundadoras. **CENP**, c2011. Disponível em: <<http://www.cenp.com.br/>> Acesso em 15 Jul. 2011.

FAVA, R.; ODION, M.C. Planejamento Estratégico. **FAE**, [200-?]. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>> Acesso em: 01 Jun. 2011.

FRIGO, Renato. A História da Propaganda no mundo. **Slideshare**, 2008. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/renatofrigo/a-historia-da-propaganda-no-mundo>> Acesso em: 18 Nov. 2011.

GOMES, Lucinda Pimentel. História da Administração. **CFA**, 2005. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/download/RD1605.pdf>> Acesso em: 15 Maio 2011.

GUIDINELLI, A. C. I. P. et al. O modelo SWOT. **Administradores**, c2003-2011. Disponível em: <www.administradores.com.br> Acesso em: 01 Jun. 2011

HISTÓRIA da Propaganda. **Revista Baronesa**, 2010. Disponível em: <<http://www.revistabaronesa.com.br/?p=288>> Acesso em: 01 Jun. 2011.

KOLYNOS. **Advertising Archives**, C2011. Disponível em: <http://www.advertisingarchives.co.uk/en/page/show_home_page.html> Acesso em: 15 Jul. 2011.

LAGE, Nilson. **A estrutura da Notícia**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

LAURINDO, F. J. B.; TONINI, A.C.; SPÍNOLA M. M. A Análise SWOT: Uma nova perspectiva para a aplicação dos seis sigmas no desenvolvimento de software. **Abepro**, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640475_9247.pdf> Acesso em 15 Jul. 2011.

LIFE Coaching. **Coaching**, 2011. Disponível em: <<http://coachingsp.wordpress.com/tag/analise-swot/>> Acesso em: 15 Jul. 2011.

LONDERO, B. A.; PERES, E. ; CHARÃO, R. A contabilidade na administração de empresas. **UFSM**, [2005-2011]. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIInEspecial/a04vIIInesp.pdf>> Acesso em: 27 Jun. 2011.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo : Atlas, 2010.

MIDIA DADOS. **Grupo de mídia**, 2011. Disponível em: <<http://midiadados.digitalpages.com.br/home.aspx>> Acesso em: 30 Jun. 2011.

MORALES, P. P. A importância do orçamento para as empresas. **Pedro Paulo Morales**, 2009. Disponível em: <<http://pedropaulomorales.wordpress.com/2010/11/11/a-importancia-do-orcamento-para-as-empresas/>> Acesso em 21 Nov. 2011.

MUNIZ, Eloá. Publicidade e Propaganda: Origens Históricas. **Eloa Muniz**, 2004. Disponível em: <<http://www.eloamuniz.com.br>> Acesso em: 27 Maio 2011.

N.W. AYER & SON. **Scripophily**, c2011. Disponível em: <<http://scripophily.stores.yahoo.net/naysonde19.html>> Acesso em: 15 Jul. 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa- Características, usos e Possibilidades. **FEA-USP**, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>> Acesso em 22 Nov 2011.

NORMAS Padrão da Atividade Publicitária. **CENP**, 2011. Disponível em: <www.portaldapropaganda.com/> Acesso em 13 Jul. 2011.

NOTÍCIAS. **Aner**, 2011. Disponível em: <<http://www.aner.org.br/Conteudo/noticias/imprime209959.asp>> Acesso em 25 Jun. 2011.

O QUE é CENP. **CENP**, c2011. Disponível em: <<http://www.cenp.com.br/>> Acesso em: 15 Jul. 2011.

ODION, M.C.; FAVA, R. Planejamento Estratégico. **FAE**, [200-?]. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>> Acesso em: 01 Junho 2011.

PALMOLIVE. **Advertising Archives**, C2011. Disponível em: <http://www.advertisingarchives.co.uk/en/page/show_home_page.html> Acesso em: 15 Jul. 2011.

PÔRTO, P.C. Modelo de diagnóstico estratégico. **Administradores**, 2009 Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/modelo-de-diagnostico-estrategico/1989/>> Acesso em: 19 Nov. 2011

QUAKER. **Advertising Archives**, C2011. Disponível em: <http://www.advertisingarchives.co.uk/en/page/show_home_page.html> Acesso em: 15 Jul. 2011.

QUEM SOMOS. **CENP-BA**, copyright 2011. Disponível em: <<http://www.abap-ba.com.br/default.aspx>> Acesso em 20 Jul. 2011.

ROCHA JUNIOR, I. R.; GARCIA, L. F. D.; SANT'ANNA A. **Propaganda: Teoria, Técnica e Prática**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2009.

ROCHA, T. P. M.; ROCHA, D. P. M. Os aspectos comportamentais na gestão do orçamento. **Universidade Federal de Juiz de Fora**, 2011. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/407.pdf> Acesso em 21 Nov. 2011.

RONNEY, Silvio. A estrutura básica de uma Agência de Publicidade. **Universidade Veiga de Almeida**, [200-?]. Disponível em <http://www.4shared.com/file/236973282/b585a733/A_estrutura_bsica_de_uma_agnci.html> Acesso em: 20 Maio 2011.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, Gilmar. **Princípios da Publicidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

SCHLATTER, Rosane Paixão. A perspectiva estratégica na gestão de um laboratório de pesquisa da área de saúde. **UFRGS**, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8761/000588441.pdf?sequence=1>> Acesso em: 17 Nov. 2011.

SERGL, M. J. A Peça Publicitária no Contexto da Paisagem Sonora Brasileira nas Décadas de 1930 e 1940: Do “Pão Bragança” à “Coca Cola”. **Intercom**, 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2011/resumos/R24-0310-1.pdf>> Acesso em 21 Nov. 2011.

SIMÕES, Alcino. Como realizar uma entrevista. **Folha do Alcino**, 2006. Disponível em: <<http://www.prof2000.pt/USERS/folhalcino/ideias/comunica/entrevista.htm>> Acesso em 13 Nov. 2011.

SOUZA, F. B. T. Ambiente externo á empresa. **Ambiente Externo**, 2009. Disponível em: <http://ambienteexterno.host56.com/Ambiente_Externo.pdf> Acesso em: 17 Maio 2011.

TEIXEIRA, P. H. A importância de uma boa Contabilidade. **Portal de Contabilidade**, [200-?]. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadesaudavel.htm>> Acesso em: 23 Jun. 2011.

TERENCE, A. C. F. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o processo de elaboração do planejamento. **USP**, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>> Acesso em: 10 Mar. 2011.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **FAE**, 2002. Disponível em: <<http://www.mouraconsultoria.com.br/artigo/Tipologia...pdf>> Acesso em 13 Nov. 2011.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

WOODBURY'S Facial Soap. **Advertising Archives**, C2011. Disponível em: <http://www.advertisingarchives.co.uk/en/page/show_home_page.html> Acesso em: 15 Jul. 2011.

ZANLUCA, J. C. Contabilidade Gerencial- O que é? Como Utilizá-la?. **Portal de Contabilidade**, [200-?]. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm>> Acesso em: 15 Jun. 2011.