

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Bárbara Lucero De Carli

**UMA ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS
DE DUAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO**

Porto Alegre

2014

Bárbara Lucero De Carli

UMA ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS
DE DUAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2014

Bárbara Lucero De Carli

UMA ANÁLISE DE MODELOS DE NEGÓCIOS
DE DUAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Daniela Callegaro de Menezes

Conceito final:

Aprovado em: de de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientador – Prof. Daniela Callegaro de Menezes

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, por terem me proporcionado uma ótima educação, através de muito esforço, tornando possível minha entrada na UFRGS. Também os agradeço por todo apoio e carinho que me deram. Agradeço também ao meu irmão, pelo suporte ao TCC, pois sem seu notebook as últimas semanas teriam sido piores.

Agradeço ao meu namorado, que tive a alegria de ter conhecido no início do curso, pelo carinho e pela ajuda nestes cinco (5) anos – pois foram essenciais para minha formação. Sim, sobrevivemos juntos ao TCC. Obrigada também por sempre estar presente.

Aos pais do meu namorado, pelo apoio e atenção nos momentos de estudo intenso.

Às minhas primas, pelos momentos de descontração e pelos nossos sagrados almoços quinzenais.

Aos meus familiares e amigos, por toda a torcida pra me verem graduada.

Às minhas queridas amigas caninas: Duda, Sophie e Tina – pelo carinho sincero e verdadeiro, sem pedir nada em troca.

A todos os professores da UFRGS que me ofereceram bons ensinamentos e conhecimentos ímpares.

À minha querida orientadora Daniela Callegaro de Menezes, por toda paciência e tranquilidade neste período tenso de construção.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise de duas organizações do chamado núcleo criativo da Indústria Criativa. Foi realizada uma análise entre duas agências de comunicação para verificar como elas se estruturam e entender como organizações deste setor funcionam – e assim poder descrever seus modelos de negócios. Para realizar estas análises foi essencial entender o conceito de inovação em modelos de negócios e assim aplicar um modelo Canvas de negócios para estruturar cada agência. Foi realizado um questionário baseado nos nove (9) blocos apresentados pelos autores Osterwalder e Pigneur para destacar as similaridades dos dois negócios.

Palavras-chave: Indústria Criativa – Análise de Modelos de Negócios – Agências de comunicação – Modelo Canvas

ABSTRACT

This paper presents an analysis of two organizations called the creative core of the Creative Industries. An analysis between two communication agencies was conducted to see how they are structured and understand how organizations of this sector operate – and thus able to describe their business model. To perform these analyzes was essential to understand the concept of business models and thus implement a Canvas business model to structure each agency. A questionnaire was carried out based on the nine (9) blocks presented by the authors Osterwalder and Pigneur to highlight the similarities of the two business.

Keywords: Creative Industry – Analysis of Business Models – Communication Agencies – Canvas Model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação da Unctad para as indústrias criativas.....	14
Tabela 1 – Principais áreas de um negócio.....	20
Figura 2 - Quadro Modelo de Negócio.....	25
Figura 3 - Modelo Canvas Empresa A	28
Figura 4 - Modelo Canvas Empresa B	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	9
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PUBLICIDADE E PROPAGANDA	15
2.1.1 Propaganda institucional	17
2.2 MODELO DE NEGÓCIOS	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4 ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 EMPRESA A	28
4.2 EMPRESA B	36
5 ANÁLISES E COMPARAÇÕES.....	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	53

1 INTRODUÇÃO

A Indústria Criativa é a terceira maior indústria mundial, ficando atrás apenas dos setores de petróleo e armas. Com salários maiores do que os da indústria tradicional, ela é formada por pequenas e médias empresas, na sua maioria, sendo responsáveis pelo maior número de geração de empregos (SELONK, 2012). Estes já são argumentos suficientes para mostrar o quão interessante é este setor e para estudá-lo.

Ela é baseada no uso de recursos que não se esgotam, mas se renovam e se multiplicam – o conhecimento aliado à criatividade é a matéria-prima desta indústria.

Inovação tem sido a palavra-chave das empresas ultimamente, sendo necessário utilizar a criatividade para alcançar esta característica. Assim, organizações ligadas à comunicação têm como propósito essencial o exercício da criatividade e por isso acabam inovando em suas atividades. Há a percepção de que estas empresas se estruturam de forma diferente do tradicional, pois lidam com o conhecimento e a criatividade em sua rotina.

Como empresas do setor criativo, as agências de conteúdo não tem um modelo de negócio definido, o que torna atraente a busca de um modelo para o setor. O modelo de negócio Canvas é indicado para estruturar organizações que têm como ênfase a inovação. Desta forma, este trabalho se propôs a verificar como é o funcionamento de uma agência de conteúdo. Para isto, foi necessário aplicar o modelo de negócios canvas e estudar a agência de acordo com os nove (9) componentes descritos no modelo.

É importante destacar a similaridade destas organizações com as de publicidade e propaganda e entender que estas agências envolvem a parte da propaganda e das relações públicas. Utilizou-se conceitos da publicidade e das relações públicas, pois não foi possível encontrar literatura específica para agências de conteúdo.

O primeiro capítulo se dispôs a definir o tema e o problema, onde apresenta o setor da indústria criativa, relacionando-o com a criatividade e a publicidade. Definiu-se os objetivos deste trabalho e o estudo de caso em agência de conteúdo. O capítulo 2 discorre mais sobre o setor da indústria criativa, seu histórico e principais conceitos – abordando o núcleo do setor criativo como foco. Este capítulo traz mais informações sobre a área de publicidade e propaganda e explica como empresas desta área se estruturam e funcionam. Ainda é apresentando o conceito de modelos de negócios e o modelo apresentado pelo autor Osterwalder, onde o Modelo Canvas de Negócios é explicado e seus nove (9) componentes são abordados. No capítulo 3 pode-se verificar a metodologia utilizada e como os dados foram

coletados. No capítulo 4 é demonstrado os dados coletados e uma descrição de cada bloco de cada agência. No capítulo 5, uma análise dos dados é realizada, assim como uma comparação dos mesmos.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A primeira menção ao termo economia criativa ocorreu em 1990 e foi citado novamente somente uma década depois, segundo Bendassoli *et. al.* (2008). Os autores ainda demonstram que além de o tema ser recente, há poucas publicações a seu respeito: uma pesquisa realizada em 2006 em uma base de dados apontou apenas 45 artigos em revistas científicas.

Bendassoli *et. al.* (2008), consideram que as indústrias criativas são caracterizadas pela natureza dos insumos de trabalhos, que são os indivíduos criativos. Segundo os autores Costa e Souza-Santos (2011), o capital intelectual está cada vez mais relevante para o desenvolvimento de novos mercados e produtos e é neste contexto que a economia criativa está relacionada com o desenvolvimento da economia e da sociedade. As empresas começaram a promover a inteligência cultural, ao se concentrar nas vantagens potenciais que a diversidade dos seus empregados pode oferecer, como criatividade e inovação (UNESCO).

Entende-se a importância do tema, ao considerar que do ano de 2000 ao ano 2005, as áreas criativas cresceram a uma taxa média anual de 8,7% - quatro vezes mais do que a indústria convencional, conforme REIS (2008). O Plano da Secretaria da Economia Criativa aponta dados do IBGE demonstrando que os setores criativos contribuíram com 2,84% do PIB brasileiro em 2010, com R\$ 104,37 bilhões. Para se entender a relevância disto, esta participação superou a da indústria extrativa. Conforme dados do Sistema FIRJAN, quatro entre as 10 mais numerosas profissões criativas estão relacionadas com o segmento de Publicidade, somando 115 mil trabalhadores.

O Plano da Secretaria da Economia Criativa fala em setores criativos e os define como sendo “todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica”. Cita ainda a divisão que a UNESCO propôs, ao considerar setores criativos nucleares e setores criativos relacionados. Este trabalho se propõe a estudar apenas uma das macro-categorias do setor criativo nuclear; que é a do “design e

serviços criativos”. Neste âmbito, será analisada apenas atividade dos serviços de publicidade, em particular a de agência de conteúdo.

Uma vez que, economia criativa é a economia do simbólico, ela se baseia nos talentos criativos que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos – assim, os modelos de negócios ainda se encontram em construção (Plano da Secretaria da Economia Criativa). A criatividade se consolidou como fator determinante da vantagem das empresas – em todos os segmentos da economia, aqueles que conseguem criar e continuar inovando são os que obtêm sucesso de longo prazo. Ultimamente as empresas passaram a reconhecer a importância da criatividade e da inovação no seu planejamento estratégico (FIRJAN, 2008).

Neste contexto, a visão que se tem de uma agência é a de ser um monte de indivíduos talentosos reunidos de forma desestruturada e que desempenham uma tarefa artística (Sant’anna, 2006).

Basicamente, a maior função de uma agência é criar as melhores alternativas de propaganda para cada problema de seus clientes (Sampaio, 1995). A propaganda disputa diariamente a atenção do consumidor e apenas a comunicação publicitária mais efetiva é que terá chances de funcionar – por isso a criatividade torna-se tão essencial para o negócio.

Conforme Sampaio (1995) a agência se estrutura essencialmente em três principais etapas/setores: atendimento/planejamento, criação e mídia. E essas etapas tem que agir pelo mesmo objetivo. É preciso que em todas as atividades da propaganda se tenha e se use o talento, pois o trabalho do publicitário é o resultado de um grande espírito de equipe (Sant’anna, 2006). Como Sant’anna (2006) define, o mundo da propaganda é dinâmico, versátil e variado. Por isso é importante entender como a criatividade funciona dentro desta organização e como ela se organiza.

O diretor de Relações Governamentais do Sinapro (Sindicato das Agências de Propaganda) lembra que as agências costumam valorizar bastante a criatividade, deixando a gestão em segundo plano – porém é fundamental para o sucesso da agência uma boa gestão e um bom planejamento.

Para considerar um bom planejamento, antes de tudo é necessário elaborar um modelo de negócios que seja útil para a gestão, proporcionando uma perspectiva mais ampla e holística sobre os serviços (FIELT, 2011). O objetivo de criar um modelo de negócios é ajudar a compreender, descrever e prever como as coisas funcionam – é a representação abstrata da lógica de negócios de uma empresa (OSTERWALDER, 2004).

Osterwalder (2004) define modelo de negócios como sendo:

Uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações e permite expressar a lógica de ganhar dinheiro de uma empresa. Trata-se uma descrição do valor de uma empresa oferecida a um ou vários segmentos de clientes e da arquitetura da empresa e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e capital de relacionamento, a fim de gerar fluxos de receitas sustentáveis e lucrativas. (OSTERWALDER, 2004)

Ferramentas baseadas em modelos de negócios são necessárias, pois o cenário empresarial atual é caracterizado pela complexidade e incerteza, baseadas em outras coisas sobre a influência da Tecnologia da Informação (TI) e da variedade de possíveis negócios resultantes (Osterwalder, 2004).

Os modelos de negócios exigem, atualmente, a coordenação de um grande número de stakeholders, porém existem poucas ferramentas de gestão para compreender, mapear e compartilhar a lógica do negócio.

O Modelo Canvas de Negócios apresentado pelo Osterwalder (2004; 2011) se propõe a ajudar a empresa a mapear, discutir, desenhar e inventar novos modelos de negócios. Desta forma, este trabalho se interessa em realizar estudos de caso sobre o relacionamento entre as dimensões comerciais e artísticas da condução dos negócios nas indústrias criativas. Neste contexto, este trabalho pretende analisar como organizações da Indústria Criativa se comportam, uma vez que a criatividade é a grande propulsora destas empresas.

Considerando o exposto até aqui, busca-se compreender: como estão estruturados os modelos de negócios das agências de comunicação?

1.2 JUSTIFICATIVA

Com este trabalho será possível expandir e agregar conhecimento sobre este tema tão pouco difundido. Pode-se estruturar melhor seus conceitos e acrescentá-los sob uma nova perspectiva à bibliografia já existente.

Muitos dos materiais a respeito dispõem do assunto de uma maneira geral, entre os vários setores criativos. Este trabalho pretende dimensionar a Economia Criativa sob o ponto de vista das agências de publicidade e propaganda.

Pretende-se ampliar o conhecimento da importância das agências, sob a perspectiva de agregar valor para as organizações. Servirá tanto para as agências quanto para as empresas

perceberem a relevância e importância da criatividade. Também servirá para as agências perceberem a importância de a criatividade estar balanceada com a gestão e planejamento desta.

Este trabalho também agregará conhecimento no que diz respeito ao modelo de negócios proposto por Osterwalder, pois não são muitas empresas brasileiras que seguem este modelo. Será interessante para que outras empresas, principalmente agências de propaganda, possam verificar a possibilidade de realizar um modelo de negócios diante do cenário atual de inovação.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estão de acordo com o que foi discutido até agora, conforme explicitados a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os modelos de negócios adotados por duas agências de comunicação a fim de verificar o que foi discutido neste trabalho e analisar e descrever estes modelos.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar agências de conteúdo dispostas a colaborar com o trabalho.
- b) Analisar se a estrutura da agência está de acordo com a teoria apresentada.
- c) Aplicar o Quadro de Modelo de Negócios proposto pelos autores Osterwalder e Pigneur.
- d) Comparar os modelos de negócios adotados.
- e) Verificar as semelhanças e diferenças dos modelos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo “indústrias criativas”, segundo Bendassoli et. al. (2009), surgiu em alguns países industrializados, associado a movimentos ocorridos a partir dos anos 1990. Apesar de o conceito ter surgido na Austrália, em 1994 (REIS, 2008), foi na Inglaterra que ele obteve maior força, pois foi este país pioneiro em relacionar o tema com sua agenda política e econômica. Através de um mapeamento detalhado das atividades criativas no país, o governo inglês identificou treze (13) setores de maior potencial e os definiu como indústrias criativas.

O surgimento das indústrias criativas também está associado ao que alguns autores chamaram de virada cultural, onde há a combinação da transição de valores materialistas para valores pós-materialistas e da emergência da sociedade do conhecimento – esta última está relacionada com a passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial.

De um modo geral, a Economia criativa, segundo Hartley *apud* Reis (2008), abrange tanto as indústrias criativas quanto o impacto que seus bens e serviços causam em outros setores e processos da economia, por isso sua importância. A economia criativa é o termo mais amplo para a relação que a economia e a criatividade têm para criar riqueza e valor (HOWKINS *apud* UNCTAD). A Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento - Unctad - (2010) afirma que não há uma definição exclusiva para “economia criativa”, pois se trata de um conceito subjetivo – cada país e/ou região tem suas características próprias para especificar e classificar a economia criativa. Porém, apresenta como uma possível definição de economia criativa como sendo “um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral” - e que as indústrias criativas constituem o núcleo da economia criativa.

Bendassoli et. al (2009) apresentam conceitos de indústria criativa de diversos autores, porém o mais citado neste artigo (e em outros) é o conceito do DCMS (Department for Culture Media and Sports) do governo do Reino Unido - onde afirma que a indústria criativa está relacionada como sendo “as atividades que têm sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual”.

A Unctad (2010) define as indústrias criativas como sendo “os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam a criatividade e o capital intelectual como principais insumos.”.

As indústrias criativas são divididas, segundo a Unctad (2010) em quatro (4) grandes grupos: patrimônio, artes, mídias e criações funcionais – que se subdividem ainda em outros grupos, conforme a figura 1:

Figura 1 – Classificação da Unctad para as indústrias criativas



Fonte: UNCTAD (2010)

O escopo deste trabalho é analisar, no grupo das criações funcionais, o subgrupo serviços criativos – mais especificamente o setor da publicidade. Neste setor, será abordado o campo das agências de comunicação. A partir de agora será discutido o tema indústrias criativas com foco em agência, então alguns conceitos gerais deste tema serão tratados diretamente como agência de conteúdo.

Reis explica o grau de novo em relação à economia criativa, pois não é nenhuma novidade que a criatividade é reconhecida como essencial para a inovação.

A novidade reside no reconhecimento de que o contexto formado pela convergência de tecnologias, a globalização e a insatisfação com o atual quadro socioeconômico mundial atribui à criatividade o papel de motivar e embasar novos modelos de negócios, processos organizacionais e uma arquitetura institucional que galvaniza setores e agentes econômicos e sociais. (REIS, 2008, pg. 23).

Percebe-se que as agências de comunicação, como indústria criativa, não seguem o modelo tradicional de organização e seguem um modelo de rede – que se caracteriza por cada colaborador se beneficiar com a entrada de novos participantes. Impulsionados pelas novas tecnologias, a produção e o consumo desdobram-se em várias possibilidades de produtores para consumidores. Por não seguir os conceitos tradicionais de organização, o modelo de negócios das indústrias criativas está em construção (Ministério da Cultura).

Uma das características que diferencia as agências de comunicação de outras empresas é que não é possível ter uma capacidade de produção padronizada, pois ela depende da diversidade da demanda e da criatividade espontânea.

É necessário entender o que é uma agência de comunicação e como ela se estrutura, para então analisar um modelo de negócios.

2.1 PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Em um primeiro momento, deve-se entender o que são a publicidade e a propaganda em si. Ambas são técnicas de persuasão, porém tem propósitos e funções diferentes. Pinho (1991) explica que a publicidade é a comunicação paga com o intuito de promover um produto ou serviço através de veículos de comunicação – ela mostra-se mais abrangente no sentido de divulgar, tornar público e informar sem que implique necessariamente em persuasão. Malanga *apud* Pinho (1991) afirma que publicidade é o “conjunto de técnicas de ação coletiva utilizadas no sentido de promover o lucro de uma atividade comercial, conquistando, aumentando e mantendo clientes”. Já a propaganda, segundo Fernandes *apud* Pinho (1991), é o “conjunto de técnicas e atividades de informação e persuasão destinadas a influenciar, num determinado sentido, as opiniões, os sentimentos e as atividades do público receptor”.

Sant’Anna afirma que publicidade significa divulgar e propaganda compreende incluir uma ideia na mente alheia. Propaganda pode ser definida como “a manipulação planejada da comunicação visando, pela persuasão, promover comportamentos em benefício do anunciante

que a utiliza” (SAMPAIO, 1995) – ela divulga um produto e/ou serviço, com o objetivo de informar ou despertar algum interesse no consumidor.

Entre tantas propagandas que são dirigidas ao consumidor, este somente irá absorver aquelas que sejam mais atraentes e interessantes – por isso a propaganda apresenta alguns princípios fundamentais que são a criatividade, a emoção e o interesse, a pertinência e a compreensão (SAMPAIO, 1995). Conforme Sant’Anna (2006), a ideia mais forte e expressa de maneira mais simples, concisa e clara é que tornará o anúncio de maior efeito.

O que entendemos hoje como propaganda, surgiu com o intuito de diferenciar a comunicação de um produto de outros. A partir da metade do século 20, os produtos que antes existiam deixaram de ser novidade e muitos outros produtos concorrentes surgiram no mercado – desta forma, os anunciantes tinham que criar uma imagem mais simpática de seus produtos para o consumidor, de forma que se destacasse no ponto de venda. Para obter uma imagem simpática era preciso uma comunicação também simpática e desta forma surgiu a propaganda criativa – “para ganhar a preferência do consumidor, diferenciar os produtos e construir a imagem das marcas” (DOMINGOS, 2003).

Segundo Domingos (2003) a publicidade passou a ser conhecida como uma organização em 1871, quando foi fundada a JWThompson – a primeira agência de propaganda americana. Porém, nesta época, os anúncios se limitavam a apenas elogiar os produtos e exibir as novidades para o público. Em 1947, com a criação da agência Doyle Dane Bernbah (DDB, sede em Nova York), que entrou a inteligência na publicidade e a propaganda passou a ser provocativa. Esta também foi a primeira agência a encarar a propaganda como um negócio criativo. Nos anos seguintes, as outras agências passaram a copiar o seu modelo, o qual se espalhou pelo mundo.

A publicidade criativa foi trazida para o Brasil nos anos 60, pelos discípulos de Bernbach, onde criaram duas agências que introduziram a propaganda criativa no país. No entanto, apenas nos anos 70 que a agência DPZ se firmou como a DDB brasileira e se consagrou como a agência brasileira mais criativa – sendo considerada a mãe das agências criativas do Brasil.

Em 1986, um dos redatores da DPZ deixou a agência e criou uma outra – a W/Brasil – inaugurando um novo modelo no mercado e sendo a primeira agência do Brasil que informatizou a criação.

Atualmente, a publicidade brasileira está entre as quatro (4) melhores do mundo, conquistando, inclusive, sólida tradição nos prêmios internacionais (DOMINGOS, 2003).

A responsável por executar e divulgar as propagandas é a Agência de Propaganda, que nada mais é que “uma empresa independente sem filiação legal ou econômica com o anunciante, que se dedica ao planejamento, execução e distribuição da publicidade de qualquer firma que precise de tais serviços” (SANT’ANNA, 2006).

A FENAPRO (Federação Nacional das Agências de Propaganda), seguindo os termos do art. 3º da Lei nº 4680/65, conceitua Agência de Propaganda como sendo:

Empresa criadora/produtora de conteúdos impressos e audiovisuais especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitárias, que através de profissionais especializados a seu serviço, concebe, executa e distribui propaganda aos Veículos de comunicação, por ordem e conta de Clientes/Anunciantes, com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos, serviços e imagem, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições a que serve. (FENAPRO)

A agência é responsável por diversas tarefas importantes e imprescindíveis, porém a maior função dela é a criação das melhores alternativas de propaganda para cada problema de cada cliente (SAMPAIO, 1995). Uma agência para conseguir ter uma comunicação publicitária mais efetiva, conta com uma capacitação profissional, vasta experiência e bastante neutralidade para lidar com os problemas de comunicação de cada anunciante, porém a criatividade é o essencial. Além da especialização profissional, são necessários muitos talentos criativos – realizar um único comercial de televisão necessita diferentes especializações profissionais para chegar a um bom resultado.

2.1.1 Propaganda institucional

A propaganda institucional, ou propaganda de relações públicas, é onde as atividades de Relações Públicas e de Propaganda se interagem, conforme Pinho (1991).

Ela tem o propósito de preencher as necessidades legítimas da empresa como usá-la como instrumento específico para dar assistência ao esforço de venda da empresa.

É necessário, então, entender o que é Relações Públicas – ela tem como função ajudar uma organização a interagir com os componentes sociais e políticos do ambiente. As organizações têm relações com indivíduos e grupos que as ajudam na conquista de objetivos e contribuem para ao sucesso de suas decisões estratégicas e sua forma de agir (FERRARI, 2008). Uma das funções mais importante de Relações Públicas é a de ordenar e administrar a

inter-relação organização/públicos e públicos/organização, tanto para sua classificação quanto para a criação e elaboração de mensagens adequadas a cada um deles – de acordo com seus interesses e expectativas (FERRARI, 2008).

Al Ries (2003) considera Relações Públicas como toda e qualquer atividade de comunicação da marca ou produto com os vários públicos-alvo – a essência das relações públicas consiste em verbalizar a marca de uma forma que estimule a mídia a realizar reportagens sobre o produto ou serviço. O autor também considera que o papel da propaganda é a continuação das relações públicas por outros meios – acredita que a propaganda deve continuar a reforçar as ideias e os conceitos de RP.

Desta forma, segundo Galindo (2008), a propaganda precisa ser mais informativa e mais gratificante, tanto em seu conteúdo como em sua forma. Considerando que o poder de decisão está nos dedos de uma pessoa que aciona o teclado do computador, do celular, do controle remoto, etc., a estratégia está na articulação de conteúdos relevantes e prazerosos, customizados segundo a sensibilidade dos consumidores.

Fagundes já em 2004 afirmava que as telecomunicações eram a força propulsora na nova economia global, permitindo a criação de novos negócios e alterando os padrões de comportamento humano – a exemplo a Internet. Desta forma, um dos dilemas para as empresas que querem se destacar neste meio divulgando e compartilhando conteúdo relevante e de qualidade é ter tempo para isso ou pessoas especializadas para trabalhar com a geração de conteúdo. O diferencial e sucesso da empresa estão relacionados com a forma que a marca se comunica com criatividade e qualidade. Oliveira (2014) explica que o elo mais importante para atrair clientes e se posicionar no mercado é a geração de conteúdos e produtos digitais de qualidade.

A agência Intelligenza defende que hoje em dia, criar valor vai além das promessas da marca e que ter perfis nas redes sociais não é o suficiente – é necessário criar e distribuir conteúdo relevante para atrair e envolver o público-alvo. Ela acredita que oferecer conteúdo ao seu público permite mostrar ao cliente mais do que a propaganda – isso agrega valor à marca. Acredita também que construir conteúdo é construir relacionamentos entre a empresa e seus clientes (e potenciais clientes).

Neste contexto, o marketing de conteúdo, segundo a agência Rockcontent, é a estratégia estruturada para elaborar e disseminar conteúdo relevante com o objetivo de atrair, e reter clientes. Este processo gera uma relação de confiança que impulsionará as vendas e garantirá, também, a amplificação da presença da marca.

Atuando neste nicho específico da publicidade integrada com as Relações Públicas que surgem as agências de conteúdo. A agência de conteúdo oferece produção, edição e planejamento de conteúdo exclusivo para os fins jornalísticos, publicitários e corporativos.

2.2 MODELO DE NEGÓCIOS

O termo modelo de negócios também pode ser considerado novo, uma vez que surgiu com a nova era da internet, por meados de 1995 – por mais que autores, jornalistas, empresários e acadêmicos passaram a utilizar cada vez mais este termo ao longo dos anos, não há uma definição única para o termo (Osterwalder, 2004). Fiel (2011) afirma que o modelo de negócios oferece uma abordagem integrada de valor com foco no valor do cliente e que é dirigida uma organização central ou a uma rede de negócios. Além de o modelo de negócios ser um conceito útil ele também tem significados parecidos em configurações diferentes. Magretta *apud* Osterwalder (2004) relaciona o modelo de negócios como se fosse uma história a qual explica como uma empresa funciona - ela ainda explica que o modelo de negócios descreve como as peças de um negócio se adaptam juntas e não incluem o seu desempenho e competição.

Desta forma, Osterwalder desenvolveu sua tese de Doutorado - para a Universidade de Laussane, na Suíça – sobre modelo de negócios utilizando o conceito da ontologia em que pretendia responder a seguinte pergunta: *como os modelos de negócios podem ser descritos e representados, para construir a base para conceitos e ferramentas subsequentes, possivelmente com soluções de computador?*

Considerando o cenário atual de negócios caracterizado pelo uso intenso de TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação), pela competição global acirrada, pelas mudanças rápidas e resultados com crescente complexidade que Osterwalder abordou a forma como o conceito de modelo de negócio pode melhorar o gerenciamento destas questões.

Osterwalder (2004) cita Stähler (2001; 2002) ao considerar quatro (4) componentes de um modelo de negócios: proposição de valor, produtos / serviço, arquitetura e um modelo de receita. A proposição de valor considera qual o valor que o cliente ou o parceiro recebem do negócio – que valor o negócio cria para seus *stakeholders*. Desta forma, é possível estabelecer um vínculo entre a empresa e o cliente, que é o produto – considera-se que o modelo de negócios deve conter uma descrição do produto ou do serviço que a empresa está fornecendo

ao mercado. O terceiro componente é a descrição da arquitetura da cadeia de valor, o qual traça a própria cadeia de valor, os agentes econômicos que participam na criação de valor e suas regras. O objetivo da arquitetura de valor é saber como o valor é criado e em qual configuração. O último componente é descrever qual é a base e a fonte da renda da empresa, respondendo, basicamente, como a empresa ganha dinheiro.

A fim de fornecer uma ontologia que permita descrever com precisão um modelo de negócio de uma empresa, Osterwalder (2004) identificou quatro (4) principais áreas que constituem o essencial do negócio:

- a) Oferta: em quais negócios a empresa está, os produtos e as proposições de valor oferecidas ao mercado;
- b) cliente: quem são os clientes-alvo da empresa, como se oferece produtos e serviços para eles, e como se constrói um forte relacionamento com eles;
- c) infraestrutura: como a empresa realiza de forma eficiente as questões de infraestrutura e logística, com quem e que tipo de rede de negócios;
- d) viabilidade financeira: qual é o modelo de receita, a estrutura de custos e os modelos de negócio de sustentabilidade.

Essas quatro (4) áreas podem ser divididas em nove (9) componentes básicos que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor (OSTERWALDER, 2011), conforme tabela 1.

Tabela 1 – Principais áreas de um negócio

Oferta	Proposta de Valor
Clientes	Segmentos de Clientes
	Canais
	Relacionamento com Clientes
Infraestrutura	Atividades-Chave
	Recursos Principais
	Parcerias Principais
Viabilidade Financeira	Estrutura de Custo
	Fontes de Receita

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011)

A Proposta de Valor é a visão geral do pacote de serviços e produtos de uma empresa que são de valor para o cliente (OSTERWALDER, 2004) – é o motivo o qual os clientes

escolhem uma empresa ou outra. A Proposta de Valor está preocupada em que valor entregar ao cliente, que problemas a empresa está ajudando a resolver, quais necessidades está satisfazendo, que produtos e serviços está oferecendo para cada Segmento de Clientes. A Proposta de Valor é “um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Este elemento descreve a forma que uma empresa se diferencia de seus concorrentes e esta é a razão pelo qual os clientes compram dela e não de outra. Os valores entregues ao cliente podem ser quantitativos (preço, velocidade do serviço, etc.) ou qualitativos (design, experiência do cliente, etc.). Osterwalder e Pigneur (2011) indicam alguns exemplos de como entregar valor ao cliente, como satisfazer um conjunto novo de necessidades que o cliente não havia percebido ainda, a carência de algumas ofertas ou como melhorar o desempenho de produtos e serviços. As empresas devem pensar em novas maneiras de tornar a vida de seus clientes mais fácil. Tradicionalmente, o cliente tem sido excluído do processo de criação de valor, porém, com a ajuda das TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), o cliente pode se tornar uma parte importante no processo de criação de valor – deixando-o personalizar ou configurar seu pacote de valor.

O componente Segmentos de Clientes é o bloco de clientes que a empresa quer entregar valor. Este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende alcançar e oferecer seus produtos / serviços. Entende-se que sem clientes nenhuma empresa sobrevive por muito tempo, então para melhor satisfazê-los é necessário agrupá-los em segmentos distintos – com necessidades, comportamentos e /ou atributos em comum. Churchill e Peter apresentam o conceito de segmentação de mercado:

Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os indivíduos ou organizações em cada grupo – ou segmento – do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia de marketing. (CHURCHIL; PETER, 2000)

A partir desta separação, a empresa pode definir entre segmentos pequenos, médios e grandes e então, decidir conscientemente quais segmentos servir e quais ignorar. Permite que a empresa possa alocar recursos de investimento para os clientes-alvo que serão mais atraídos pela sua proposta de valor. Feita a decisão, o Modelo de Negócios pode ser melhor projetado com o entendimento das necessidades de clientes específicos. A empresa terá a compreensão de quais são os consumidores mais importantes e para quem está entregando valor (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). A definição da segmentação de clientes também ajuda a empresa a definir por meio de que canais ela efetivamente irá atingir seus clientes.

O segmento Canais é uma forma de entrar em contato com o cliente (OSTERWALDER, 2004) – ele descreve como uma empresa se comunica e atinge seus Segmentos de Clientes para entregar a Proposta de Valor. Analisa-se quais Canais os Segmentos de Clientes querem ser contatados, como os alcançar, como integrar os Canais (e qual funciona melhor) e como eles estão alinhados à rotina dos clientes. Através dos Canais, é possível ampliar o conhecimento que o cliente tem sobre os produtos e serviços da empresa, os clientes podem perceber melhor a Proposta de Valor da empresa, é possível dar suporte ao cliente após a compra e permite que os clientes adquiram produtos e serviços específicos. Os Canais podem ser distintos entre Parceiros e Particulares ou ainda entre Diretos e Indiretos – o ideal é encontrar um equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, com o objetivo de integrá-los criando uma boa experiência para o consumidor e uma maximização dos lucros. Este segmento apresenta cinco (5) fases: 1) como aumentar o conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa; 2) como ajudar os clientes a avaliarem a Proposta de Valor da organização; 3) como permitir aos clientes comprar produtos e serviços específicos; 4) como entregar uma Proposta de Valor aos clientes; e 5) como fornecer apoio pós-venda aos clientes. Um canal de distribuição conecta a proposta de valor ao cliente e pode ser mantido pela empresa mesmo ou pelos seus parceiros.

O Relacionamento com Clientes é o tipo de relação que a empresa estabelece entre ela mesma e o Segmento de Cliente (OSTERWALDER, 2004) e podem variar desde pessoais até automatizadas. O Relacionamento pode ser orientado por algumas motivações como conquista e/ou retenção do cliente e ampliação das vendas. Este segmento se preocupa com o tipo de relacionamento que cada um dos Segmentos de Clientes espera que a empresa estabeleça com eles e com os já estabelecidos, com o custo de cada um e como se integram ao restante do Modelo de Negócio. O Relacionamento com Clientes divide-se em algumas categorias que podem coexistir em uma relação da empresa com o Segmento de Clientes:

- a) Assistência pessoal: é baseada na interação humana, o cliente se comunica com um representante para obter algum auxílio durante o processo de compra ou ainda no pós venda – isso se dá por meio do próprio ponto de venda, por call centers, e-mail, etc;
- b) self-service: o cliente não tem nenhum relacionamento direto com a empresa, porém consegue a informação necessária através de meios necessários que a empresa disponibiliza;

- c) comunidades: são comunidades de usuários utilizadas pelas empresas para se envolverem mais com os clientes e prospects e facilitar as conexões entre os membros destas – elas ajudam as empresas a compreender melhor seus clientes;
- d) co-criação: além da tradicional relação entre cliente-vendedor, muitas empresas estão cocriando valor com seus clientes, permitindo que eles colaborem em seus projetos.

O segmento Fontes de Receita descreve como a empresa gera dinheiro através de uma variedade de fluxos de receita, isso quer dizer que, através deste bloco se mede a capacidade de uma empresa para transformar o valor que ela oferece aos seus clientes em dinheiro e em fluxo de receita (OSTERWALDER, 2004).

É importante saber quais valores os clientes estão realmente dispostos a pagar, pelo que eles pagam atualmente e como pagam, como prefeririam pagar e quanto cada Fonte de Receita contribui para o total da receita. Há dois tipos diferentes de Fontes de Receita em um Modelo de Negócio: transações de renda resultante de pagamento único e renda recorrente (resultante do pagamento constante). Há diversas formas de gerar Fontes de Receita, tais como a venda do direito de posse de um produto físico, a taxa de uso de um determinado serviço, a taxa de assinatura de um acesso contínuo de um serviço, empréstimos, aluguéis, licenciamentos, etc.. Há tipos de mecanismos de precificação que dependendo da escolha pode fazer uma grande diferença em termos de receita gerada – os dois principais tipos são o preço fixo e o dinâmico. O fixo é predefinido baseado em variáveis estatísticas enquanto o dinâmico muda com base nas condições do mercado.

O segmento Atividades-chave descreve a combinação de atividades e recursos que são necessários para criar valor para o cliente – “descreve as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócio funcionar” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Seguindo o raciocínio de que o principal objetivo de uma empresa é a criação de valor que os clientes estejam dispostos a pagar, este valor é o resultado de uma configuração das atividades de dentro e de fora da empresa e dos processos desta (OSTERWALDER, 2004). As Atividades-chave são caracterizadas em produção, resolução de problemas e em plataforma/rede.

O componente Recursos Principais é a capacidade de executar um padrão repetitivo de ações que é necessário com o objetivo de criar valor para o cliente – permite “que uma empresa crie e ofereça sua Proposta de Valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtenha receita” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Este bloco descreve quais Recursos Principais são necessários para a Proposta de Valor, para os

Canais de distribuição, para o Relacionamento com o Cliente e para a Fonte de Receita. Diferentes Recursos Principais são necessários dependendo do Modelo de Negócio e podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Também se distinguem por ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros-chave.

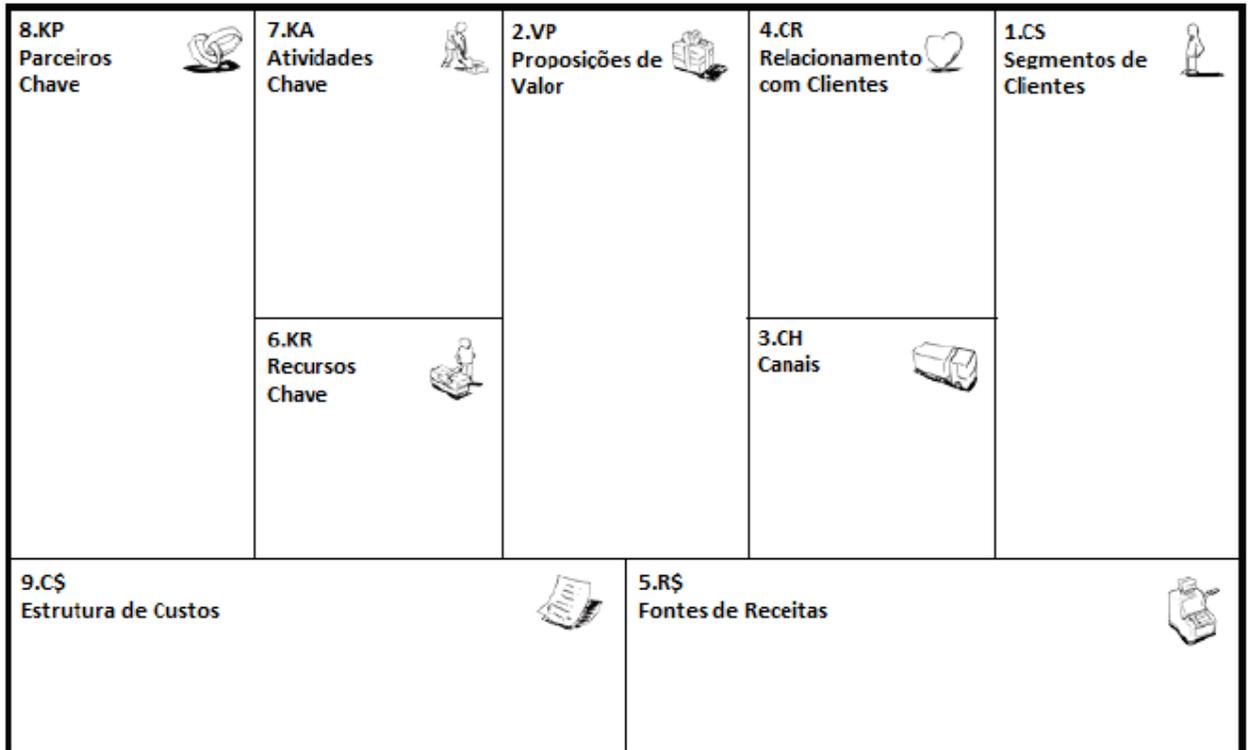
Por Parcerias Principais, entende-se como acordos entre duas ou mais empresas, a fim de criar valor para o cliente. As parcerias e alianças se tornaram um componente essencial nas estratégias implementadas pela maioria das empresas. Elas acabam criando alianças a fim de otimizar seus modelos, reduzir riscos ou adquirir recursos. Preocupa-se em saber quais são os principais parceiros da empresa, seus principais fornecedores, que recursos principais a empresa está adquirindo dos parceiros e que Atividades-chave os parceiros executam. Há quatro (4) tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores, parcerias estratégicas entre competidores, joint ventures para desenvolver novos negócios, relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Por fim, o bloco da Estrutura de Custo é a representação em dinheiro de todos os meios empregados no modelo de negócios, “é o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Este elemento mede todos os custos incorridos pela empresa, com o objetivo de criar, de mercado e entregar valor para seus clientes. Estes custos podem ser calculados depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. São analisados neste segmento quais são os custos mais importantes no Modelo de Negócio, quais recursos principais e quais atividades-chave são mais caros. A Estrutura de Custos pode ser direcionada pelo Custo ou pelo valor. Os modelos de negócio que são direcionados pelo custo se concentram em, sempre que possível, minimizar o custo – utilizando Proposta de Valor de baixo preço, automação máxima e terceirizações extensivas. As direcionadas pelo valor se concentram na própria criação de valor – são propostas de alto nível de personalização, normalmente. A Estrutura de Custos pode ainda ter outras características como: a) custos fixos, que permanecem os mesmos custos apesar do volume de produtos ou serviços produzidos; b) custos variáveis, que os custos variam de acordo com o volume de produtos ou serviços produzidos; c) economias de escala, em que são obtidas vantagens de custos onde um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta e; d) economias de escopo, em que a vantagem de custo é oferecida devido a um maior escopo de operações.

Estes nove (9) blocos formam a base para uma ferramenta útil, chamada de Quadro de Modelo de Negócios, como pode ser visualizada na figura 2. A forma ideal de utilizar esta

ferramenta é na forma impressa em uma grande superfície para que vários grupos de pessoas possam escrever e discutir juntos os componentes, com anotações em adesivos e marcadores.

Figura 2 - Quadro Modelo de Negócio



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011).

Este tipo de ferramenta quebra o estilo convencional de pensar na estratégia e torna mais simples estruturar o modelo de negócios. O objetivo é simplificar a construção do modelo de negócios e buscar a melhor solução para a criação de valor.

Osterwalder compara o modelo canvas com o cérebro humano, onde o lado direito deste é responsável pela parte emocional, enquanto o lado esquerdo é responsável pela parte racional. No lado direito do canvas é a parte que apresenta o que gera valor, enquanto no lado esquerdo é a parte eficiente do negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste trabalho foi de cunho qualitativo, uma vez que a pesquisa realizada não pode ser traduzida em números. Segundo Pereira (2007), a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa e não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. Não foi necessário se preocupar com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão das organizações escolhidas – no caso, as agências de conteúdo.

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, pois é adequada para responder a perguntas do tipo “como” e “por que” e é apropriada para gerar e construir teoria em uma área que há poucos dados ou teoria (JOIA, 2004). No caso deste trabalho, foi realizado um estudo de casos múltiplos, por entender sob diferentes pontos de vista e a partir de diferentes vieses seja possível concluir algo, consistentemente.

Foi necessária uma pesquisa exploratória das empresas de comunicação de Porto Alegre que pudessem se dispor a entregar as informações desejadas para este trabalho. Foi imprescindível que as empresas estivessem localizadas em Porto Alegre para facilitar o acesso do pesquisador à informação.

Desta forma, foram marcados encontros com os responsáveis e detentores da informação da agência, com o objetivo de construir o Quadro de Modelo de Negócio através de conversas e diálogos. A conversa teve como fim preencher cada bloco dos nove (9) que são apresentados no Quadro de Modelo de Negócios.

Através destas conversas também foi possível entender se as estruturas destas agências estão de acordo com a apresentada na teoria.

Os dados obtidos foram gravados, para poder estruturar um texto de acordo com a teoria exposta.

É importante ressaltar que as informações que constam neste trabalho foram passadas pelas sócias das agências e que cada empresa entende da sua forma o que era importante ou não mencionar. Um questionário que abrangia perguntas dos nove (9) blocos foi realizado e apresentado para as agências – a fim de guiar as conversas.

A empresa A é uma agência considerada digital, localizada em Porto Alegre, dirigida por cinco (5) mulheres e sócias. Atuam principalmente na área marketing digital.

A empresa B é uma empresa de conteúdo que foi reformulada para fazer a parte de conteúdo e relacionamento de marca.

As agências se disponibilizaram a conversar e a disponibilizar as informações necessárias para preencher o quadro Canvas. Não foi necessário divulgar preços e valores, uma vez que não eram importantes para as análises em questão.

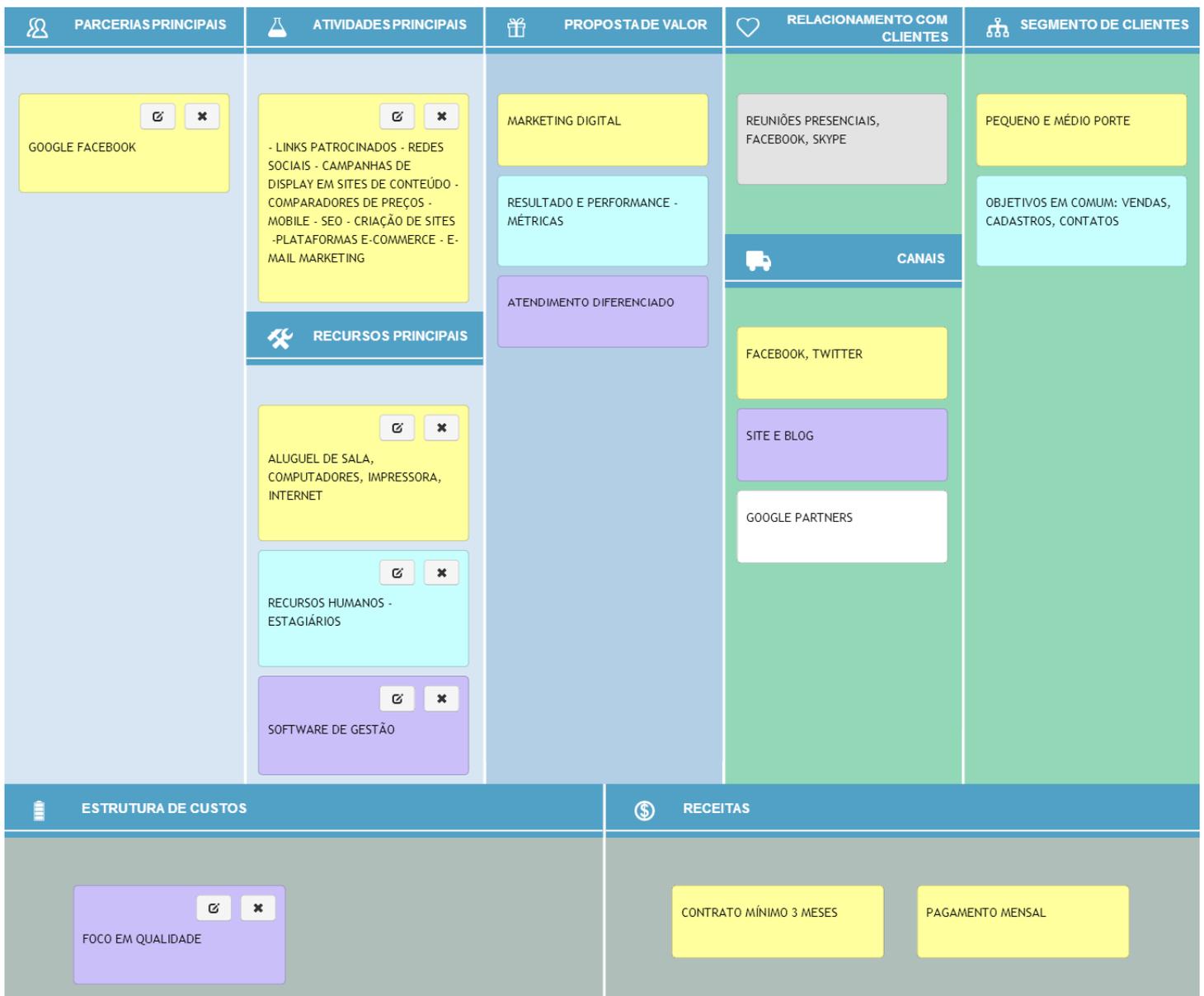
Foi realizada uma reunião com cada agência para obter a maior parte das informações do questionário. As reuniões duraram tempos diferentes, pois a conversa fluiu de acordo com o perfil de cada agência. Em caso de dúvidas, as sócias das agências foram contatadas a fim de esclarecer o que ficou faltando informar.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo abordará os dados coletados nas entrevistas com as duas agências, através do questionário exposto no Anexo A., sendo possível preencher os nove (9) blocos e criar os Modelos Canvas das figuras 3 e 4.

4.1 EMPRESA A

Figura 3 - Modelo Canvas Empresa A



Fonte: elaboração própria

Proposta de valor

A empresa tem como foco o marketing digital – trabalhando com publicidade on-line. Os serviços de marketing digital têm foco no resultado e na performance. O diferencial é justamente acompanhar os resultados em forma de métrica, o que é percebido pelos clientes em seus feedbacks. Outro diferencial é a forma de atendimento que a agência presta, pois, diferente de outras, ela presta um atendimento direto e um acompanhamento aproximado.

Uma das dificuldades da empresa é o tempo hábil para atender a todas as necessidades dos clientes. Ela costuma planejar trabalhar determinadas horas por projeto, porém o cliente acaba não pagando a quantia suficiente para suprir todas as horas necessárias. Outra dificuldade é encontrar funcionários para este tipo de serviço, uma vez que não se formam pessoas que atendam essa demanda.

Segmento de clientes

A agência atende, na sua maioria, empresas de pequeno e médio porte. A maioria dos clientes da agência são de e-commerce e performance – são clientes que procuram algum objetivo dentro do site como venda, contato ou cadastro. A empresa A tem um padrão de precificação que acaba estabelecendo esta questão, pois segmenta seus clientes de acordo com o valor que eles possam pagar pelo serviço.

Canais

A comunicação do trabalho da empresa é realizada principalmente através das redes sociais (*Facebook* e *Twitter*) e eventos – também são feitos anúncios de publicidade. Além dessas redes sociais, possuem um site bem completo e atualizado e mantem um blog com conteúdos que considera pertinente. Costumam divulgar conteúdos que acham interessantes na internet e publicações institucionais da agência. O principal canal para conquistar clientes é por indicação – de parceiros e de clientes atuais. A agência também faz parte do Google Partners, que é uma forma de se manter vista.

Relacionamento com o cliente

O atendimento é feito, basicamente, pela responsável do projeto do cliente e pode ser realizado de diversas formas: reuniões presenciais, reuniões pelo Skype, por e-mail, pelo próprio *Facebook*, etc. Hoje em dia, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas pra prestar este atendimento e estar disponível para o cliente a qualquer momento. Não existe um setor específico de atendimento, aquelas pessoas que trabalham com o cliente são as que fazem esta interação.

A participação do cliente nos projetos é realizada de várias formas, pois existem diferentes tipos de clientes. Há aqueles clientes que somente entregam o problema para agência e esperam uma solução pronta, mas também existem aqueles que se envolvem além do necessário. A maioria acaba participando e se envolvendo, pois se interessam pelos resultados obtidos. Muitas vezes é necessário o envolvimento do cliente, pois a empresa precisa do suporte da TI dele – por exemplo, nos casos de instalação de códigos de conversão e de configuração do site do próprio cliente. A agência também necessita de um parecer do cliente quando o serviço realizado foi de contato – por exemplo, desde a ativação da campanha os contatos por telefone e e-mail aumentaram, sendo necessário o cliente passar esta informação para a agência.

Conforme já foi comentada no bloco Canais, a aquisição dos clientes se dá basicamente por indicação, a agência em si não busca novos clientes. Em relação aos clientes que deixam de trabalhar com a agência, há duas posturas a serem seguidas:

Para os clientes que deixam, mas informam que voltarão até determinado período: há o acompanhamento deste cliente, e quando este período se aproxima, o contato é retomado. Para aqueles que saíram insatisfeitos por acharem que não tiveram resultado e, principalmente, por não terem seguido alguma orientação da agência: este contato não é retomado.

Como até agora nenhuma saída afetou significativamente a parte financeira da agência, não encontraram necessidade de ir atrás de algum cliente – só o de acompanhamento daqueles que ficaram de voltar.

Fontes de Receita

Geralmente, a empresa trabalha com contratos mínimos de três (3) meses, pois é o período mínimo aceitável para perceber algum resultado – é importante perceber o retorno para o cliente, que em menor período não seria possível observar.

Há casos de projetos pontuais, em que o cliente só procura a agência para projetos específicos – neste caso, geralmente, são outras agências que buscam este serviço.

O pagamento é realizado mensalmente para os contratos de três (3) meses ou mais. Em casos de projetos pontuais, mas longos (mais de um mês), o pagamento também é realizado mensalmente. Se o projeto for pontual, porém menor que um (1) mês, é um pagamento só - normalmente no final do projeto.

Os pagamentos das mídias são realizados separadamente, diretamente para a ferramenta. Por exemplo, no caso de link patrocinado, o Google é pago diretamente pelo uso - por boleto ou por cartão de crédito. Na prática, a agência fixa um valor mensal pelos seus serviços e passa o boleto da ferramenta de mídia separadamente para o cliente. O pagamento da comissão é realizado após a veiculação.

Algumas exceções são realizadas para alguns clientes em relação à forma de pagamento. O exemplo disto é o caso de determinada ferramenta que exige o pagamento pelo cartão de crédito internacional e o cliente não dispõe deste recurso – ele, então, realiza o pagamento para a agência e esta efetua o pagamento pelo cliente.

Não é costume haver reclamações em relação a forma de pagamento mensal, porém ocorrem alguns pagamentos atrasados. Normalmente, existem algumas dúvidas no primeiro pagamento, pois os clientes não entendem exatamente esta separação de pagamento para a ferramenta e para a agência e não sabem muito bem pelo que estão pagando.

As sócias têm noção dos valores praticados de mercado, pois já trabalham nesta área há bastante tempo, inclusive trabalharam em outros lugares. Antes de começarem a enviar propostas, uma pesquisa de mercado foi realizada para ter uma ideia da prática de preço. Há uma discussão na proposta de valor, pois neste segmento de mercado não existe um padrão de cobrança, outras agências do segmento cobram de outras formas. Existe o conhecimento de que a agência não é uma empresa barata, inclusive alguns possíveis clientes já comentaram que a empresa não ganhou certas concorrências por ter realmente um valor mais elevado de mercado. Mesmo com esta informação, a ideia de ter uma tabela elevada de preços é proposital para nivelar os clientes atendidos.

Já a parte de redes sociais é paga através de um fee mensal. No início, tiveram dificuldades para acertar o valor deste serviço, pois não tinham noção de quanto se cobrava por isso, e acabaram chegando a valores passando por erros e acertos. Perceberam, então, que é um trabalho bastante complexo e que exige muitas horas de trabalho. Esta percepção surgiu a partir de uma consultoria financeira realizada, onde se passou a utilizar uma determinada tabela com valores por hora trabalhada.

Solicitações para diminuir os preços sempre ocorrem, até mesmo pelos clientes já existentes. A empresa não costuma abrir exceções se a demanda de trabalho está muito intensa. Porém, se a empresa estiver num momento tranquilo, é possível abrir exceção para algum serviço adicional que não vá dispendir muito tempo extra.

Nas apresentações financeiras existe um ranking de cinco (5) clientes principais, em comparação com os clientes menores. Houve uma época em que estes cinco (5) clientes representavam 70% de receita da agência - hoje em dia a diferença está menor.

Atividades Chave

As principais atividades estão envolvidas com marketing digital – de divulgação on-line do cliente:

a) links patrocinados: anúncios diretamente para o público-alvo, exibidos em destaque como resultado pago nas páginas de buscadores – paga-se apenas pelos cliques que o cliente recebe;

b) redes sociais: anúncios nas redes sociais (*Facebook Ads, Twitter Promovido, LinkedIn Ads, Pinterest, Orkut, YouTube, Tumblr., Wordpress*);

c) campanhas de display em sites de conteúdo – anúncios que podem ser em texto, vídeo ou gráficos e que aparecem ao lado de conteúdos semelhantes ao que se está sendo anunciado;

d) comparadores de preços – realiza-se o cadastro dos produtos do cliente em sites que comparam e avaliam produtos e preços, é possível oferecer ofertas exclusivas para os usuários e divulgar a marca;

e) mobile – adapta as campanhas de marketing do cliente para versões de aplicativos de telefones móveis;

f) SEO (Search Engine Optimization) – potencializa o posicionamento do cliente nos resultados de sites de busca.

- g) criação de sites, hotspots
- h) plataformas de e-commerce, para expandir as vendas para o meio digital
- i) e-mail marketing: mailings qualificados e materiais bem planejados para realizar a comunicação direta com o público-alvo do cliente.

As quatro (4) últimas atividades são realizadas por intermédio de parceiros especializados.

Recursos Principais

O principal recurso da empresa é a sala alugada. Como elas não possuem veículo próprio, há também o custo de locomoção.

Para o funcionamento da agência, elas contam com equipamentos de informática, como computadores, impressora e internet. Possuem uma televisão na sala de reuniões, comprada recentemente, para melhorar as apresentações realizadas para clientes. Há uma copa com utensílios para a rotina e uma geladeira.

Como recursos humanos, dispõem de quatro (4) assistentes que são estagiárias. Tem como recursos terceirizados os de tele entrega (motoboy), água, a integradora de estágio e o escritório de contabilidade. Às vezes os serviços de uma consultoria são contratados para serviços pontuais.

No planejamento da empresa está a implementação de uma ferramenta para mensurar contatos e números da empresa – um sistema de gestão customizado completo para atender as necessidades específicas da agência e auxiliar todas as áreas: administrativas e operacionais.

Atualmente elas utilizam um software para controle de horas trabalhadas por projeto.

Parcerias Principais

Os principais parceiros são o Google e o *Facebook*, uma vez que a agência utiliza ferramentas deles para executar as atividades principais – como links patrocinados que é da empresa Google. Sendo assim, a empresa depende bastante destes dois, uma vez que realiza atividades utilizando ferramentas que eles disponibilizam. Caso eles não forneçam mais estes mecanismos, a agência deixará de realizar estes serviços ou terá que encontrar outros meios para fazê-los.

A empresa mantém parceiros no quesito indicação para ambas as partes, porém não há questão de exclusividade. São relacionamentos que foram construídos a fim de conquistar novos clientes e por que os serviços que estes parceiros oferecem são importantes. As sócias indicaram três (3) principais parceiros:

a) parceiro 1: empresa de plataforma e-commerce que é importante para a agência por indicar novos clientes

b) parceiro 2: fornecedor que a agência indica para demandas de produção e construção de websites, webdesign, e-mail marketing e banner para site.

c) parceiro 3: profissional que desenvolve a área de SEO e de analytics – por realizar um serviço que não é oferecido internamente na agência, ele é indicado para estas demandas.

Não existe a dependência destes parceiros, porém, se eles deixassem de existir, o problema seria encontrar outros fornecedores de confiança para realizar estes serviços. No caso, a agência não indicaria ninguém para estes serviços até encontrarem alguém no nível que eles estão hoje. A agência não deixaria de prestar os serviços que realizam, no entanto, como ela está envolvida cada vez mais em projetos mais amplos e mais integrados que envolvem parceiros, ela acabaria perdendo um diferencial.

Empresas novas procuram a agência em busca de soluções mais completas, sendo necessária a utilização destes parceiros – a agência não faz a parte operacional, mas acaba realizando também o atendimento destas demandas dos parceiros.

Outro parceiro é o programa ALI (Agente Local de Inovação) do SEBRAE, que é um programa de dois (2) anos, não pago, e que auxilia a empresa nos seus objetivos.

Pode acontecer de algum parceiro acabar sendo concorrente, como no caso de outras agências contratarem os serviços da empresa A.

Estrutura de custos

A agência busca um equilíbrio entre minimizar os custos e se preocupar com qualidade. A partir da consultoria financeira realizada, as sócias perceberam que alguns clientes consumiam muito mais o tempo delas do que o efetivamente pago e passaram a contabilizar os serviços por hora para controle interno. Perceberam que pode haver mais entrega de qualidade para alguns clientes, porém o tempo exigido é muito maior do que o possível executável.

Muitas planilhas são utilizadas para se obter o controle dos custos e dos gastos da empresa, que se considera econômica e planejada.

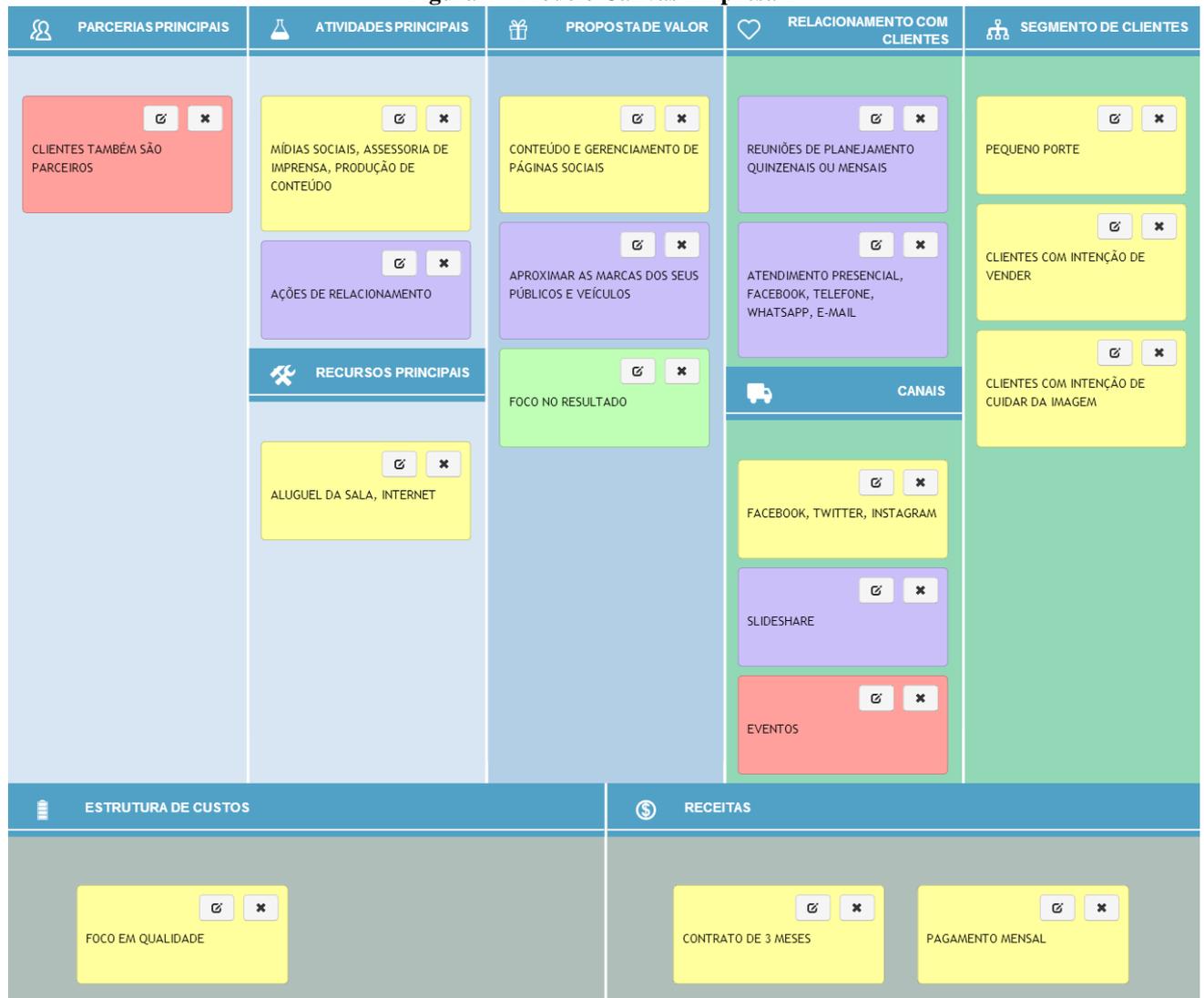
Como elas tem tudo planejado, ainda não chegaram ao ponto de minimizar certos custos. Também acreditam que certas reduções de custos poderiam ser “economias burras”, pois se fossem cortados certos gastos e atividades do dia a dia da empresa não teriam uma representação significativa de economia.

Os maiores custos são de pagamento de salários, aluguel da sala e impostos. Já as atividades consideradas de maior valor são as de recursos humanos e bonificações. Elas acreditam que o valor de recursos humanos seja alto, pois fazem questão de ter uma boa qualidade de trabalho para si e para suas estagiárias. Elaboram almoços semanais pagos pela empresa, presenteiam as estagiárias nos seus aniversários, fazem pequenas comemorações por algum trabalho, etc.

Para determinados clientes o custo de deslocamento pode acabar sendo maior. Em contrato este valor deveria ser cobrado à parte, porém na prática não é realizado, pois a agência acaba priorizando este contato.

4.2 EMPRESA B

Figura 4 - Modelo Canvas Empresa B



Fonte: elaboração própria

Proposta de valor

A empresa B tem como proposta de valor aproximar as marcas dos seus públicos e dos veículos. Tem como missão torná-las atraente e compartilhar suas conquistas, gerando conteúdo de marca com o intuito de criar reconhecimento, construção e fortalecimento de imagem.

A empresa mantém seu foco no resultado para o cliente e tem como diferencial estipular metas mensais que possam ser alcançadas.

É uma agência que além de se preocupar com o conteúdo, também faz o gerenciamento das páginas sociais.

Há total envolvimento das sócias em cada projeto desenvolvido, sendo que a entrega para cada cliente depende de como elas acreditam no potencial de trabalho deles.

Segmento de clientes

Os clientes da empresa B são, na sua maioria, de pequeno porte. As sócias têm como ideia que várias empresas de porte pequeno são melhores do que uma grande, pois se esta última tem algum problema sério, acabará afetando a agência. Mesmo assim, a agência considera que é importante contar com uma empresa de grande porte, pois esta poderá representar um bom faturamento.

Normalmente, as empresas de pequeno porte buscam a agência, primeiramente, com o intuito de vender, por isso buscam a assessoria de imprensa e mídias sociais. Basicamente, clientes que não tem um setor de marketing interno costumam procurar os serviços da agência com a intenção de “vendam o meu produto”. Já as de grande porte procuram a agência por já terem uma visão corporativa e com a intenção de cuidar da sua imagem. Estas costumam ter uma estratégia e um planejamento definido.

Como tomada de decisão para trabalhar ou não com algum cliente, a agência se utiliza de um critério subjetivo, que vá ao encontro da sua missão e de seus valores, que é o de realizar trabalhos que tragam satisfação.

As sócias evitam clientes que sejam mal organizados e indicam para eles que façam um planejamento primeiro antes de tentar uma assessoria de imprensa. Elas mantêm esta postura, pois o trabalho do cliente precisa passar confiança, uma vez que a informação que elas estão passando adiante para a imprensa precisa ser verossímil – ao contrário, perderiam credibilidade e isso poderia estragar a imagem da empresa.

Aqueles clientes de difícil acesso ou de comunicação também são evitados, pois é necessária uma disponibilidade do cliente para elaborar o trabalho.

Canais

Uma das formas que a agência busca para se relacionar com seus clientes é pelas redes sociais – destas, utilizam mais o *Facebook*, o *Twitter* e o *Instagram*. Procuram divulgar nestes meios os trabalhos realizados pelos clientes e compartilhar publicações deles.

Outra ferramenta muito utilizada é o Slideshare, onde podem colocar apresentações ou conteúdo específico para alguma palestra ou evento.

O meio Google + também serve para este relacionamento, porém a empresa perdeu o acesso a esta ferramenta ao cancelar uma conta do servidor relacionado. Pretendem voltar a ter acesso a esta ferramenta.

O principal canal de acesso aos clientes são eventos que as sócias costumam ir. Além de manter contato com seus clientes, elas acabam conhecendo muitas pessoas, empresas e jornalistas e conseguem aumentar a rede de relacionamentos delas. Como um dos principais meios de conseguir clientes é por indicação, elas procuram sempre estar nestes eventos. Elas acreditam na importância de manter uma rede de contatos, que podem não ser úteis agora, mas podem futuramente render uma indicação para algum cliente ou obterem um novo parceiro.

A parte de prospecção era realizada de forma considerada agressiva, por uma pessoa que ficava na agência ligando para possíveis novos clientes. Esta ação não obteve sucesso no seu objetivo, porém foi útil para criar um bom mailing. Atualmente, não há uma prospecção de clientes ativa, estes acabam procurando a agência por indicação.

Elas procuram mostrar o seu trabalho por meio de artigos e colunas em jornais/revistas e desta forma divulgam os cases e resultados da agência. Esta também é uma maneira de expor a qualidade do serviço, pois criam informação e conteúdo sobre diferentes assuntos. Mostrar nas mídias sociais os resultados dos clientes para demonstrar o valor dos trabalhos realizados.

Outra forma simples de divulgação é enviar a apresentação eletrônica da empresa na assinatura do e-mail – nesta apresentação aparecem os cases mais importantes da agência.

Relacionamento com o cliente

Normalmente, uma das sócias é a que costuma iniciar o atendimento ao cliente. Feito o primeiro passo, o planejamento de conteúdo do cliente é iniciado – nesta etapa as duas sócias se envolvem, pois acreditam que sejam importantes as visões de negócio de ambas. Cada uma assume então um projeto e a partir daí cada uma assume e atende o cliente do trabalho que está conduzindo.

São realizadas reuniões de planejamento quinzenais ou mensais de acordo com a necessidade e peculiaridade de cada cliente. No âmbito das mídias sociais, existe uma pauta semanal que o cliente aprova e então a agência pode publicar e gerenciar o conteúdo. Já na

parte de assessoria de imprensa, a agência cria o release, o cliente aprova e então é repassado para a imprensa.

O cliente costuma informar o problema que enfrenta e espera que a agência resolva. Há alguns trabalhos que demandam mais atenção e tempo disponíveis, enquanto outros são mais simples, não necessitando de tanta dedicação. A agência procura entender quais são as necessidades do cliente e então elaborar um plano de assessoria de imprensa ou de mídia. O plano deste cliente é diferente do de outro – a forma de realização é diferente também – visto que o alinhamento é realizado pensando separadamente em cada um. Caso o negócio e/ou mercado que o cliente atua não seja muito familiar para a agência, é possível que essas reuniões sejam mais frequentes, com a intenção de conhecer melhor a empresa e de haver uma criação em conjunto com o cliente.

O atendimento pode ser realizado de várias formas: presencialmente, por telefone, Skype, *Facebook*, WhatsApp, e-mail – porém, a parte de assessoria de imprensa as sócias procuram realizar somente por e-mail - para aprovações e registro.

Caso haja uma perda de algum cliente, o contato é mantido para no futuro voltarem a trabalhar juntos.

Fontes de Receita

O preço praticado pelos serviços é considerado um pouco abaixo do mercado. O valor cobrado é estipulado por hora, considerando o tipo de serviço, custos, despesas e uma margem de lucro. Assim, existe um valor pela hora do serviço de assessoria de imprensa e outro pelo de mídias sociais. A agência está aberta para negociações, porém, para chegarem à conclusão de diminuir o preço, vai depender do cliente que está solicitando e do tipo de serviço a ser executado. Ficou claro que as sócias ainda não se sentem a vontade para aumentar o preço e estão bastante disponíveis para negociar se perceberem potencial no trabalho a ser executado.

Para contratos anuais, um desconto no valor pode ser considerado já que é um período maior. O contrato de menor tempo é o de três (3) meses, pois é necessário um período mínimo para executar o planejamento e se obter algum resultado.

Independente do tipo de contrato que se estabelece, a forma de pagamento é mensal.

Existe uma receita maior que advém de um cliente específico, porém isto se justifica por ele ter contratado dois tipos de serviço, enquanto outros clientes tem em contrato apenas um tipo.

Atividades Chave

As principais atividades da agência envolvem mídias sociais, assessoria de imprensa, produção de conteúdo e ações de relacionamento. A criação de conteúdo pode envolver desde criação de texto para prospecção, como para material publicitário e mídias sociais. Ações de relacionamento se baseiam em levar um cliente para algum evento, a própria agência apresentar um cliente ou falar sobre ele em determinado evento – criar relacionamentos entre clientes e aumentar o contato destes. Exemplo disto é um projeto social para promover um evento e um cliente, e assim aumentar as visualizações nas mídias sociais. Outro exemplo é realizar um evento com dois clientes diferentes e trazer resultados de mídia para ambos. Também, no mundo corporativo, pode-se participar de palestras e cursos levando clientes para criar relações e melhorar a marca.

A empresa desenvolve desde projetos simples aos mais complexos. Um pacote startup foi desenvolvido para ser entregue para todos os tipos de cliente e consiste em opções de serviços reduzidos – quantidades mínimas e fixas de serviços que a agência pode prestar – a um período de três (3) meses. Este pacote é considerado como básico, para clientes que estão começando.

As sócias sempre buscam soluções diferentes para os problemas dos clientes e verificam qual é o principal objetivo do cliente e o que poderiam fazer de diferente e fora do padrão para ele. Procuram usar um modelo mais criativo – se utilizam de uma informação ou detalhe que poderia passar despercebido, mas a agência faz questão de encontrar uma maneira de mostrar a empresa através disto.

O que garante um bom resultado para os clientes é o cronograma de pauta, em que são estabelecidas metas a serem cumpridas para cada cliente.

Recursos Principais

Como principais recursos físicos a agência possui uma sala que é alugada, porém o espaço é dividido com outra empresa, sendo o valor do aluguel também dividido. Os impostos (como IPTU), a internet e as compras realizadas para a rotina do escritório também são divididos.

Utilizam uma conta de telefone fixo e outra móvel. Também possuem computadores para poder realizar os serviços.

Alguns serviços são terceirizados, como utilizar os recursos de clipping e mailing, compras em bancos de imagens, serviços de entrega (motoboy) e a parte de contabilidade. Dependendo do trabalho realizado é necessário prever o custo de um profissional de criação, para mexer com as imagens e criar um layout para o cliente – normalmente isto ocorre para projetos maiores.

A empresa não tem nenhum funcionário – conta somente com as duas sócias. Antigamente havia uma assessora de imprensa como funcionária, mas tiveram a decisão de fazer o trabalho que ela executava de forma diferente, não necessitando mais dela.

Está prevista a contratação de um estagiário para ajudá-las nas tarefas simples, porém elas precisam se organizar para dispor de tempo para ensiná-lo.

Parcerias Principais

Existem dois (2) fornecedores principais que realizam os serviços de clipping e mailing. Não há dependência destes fornecedores, pois existem várias opções de fornecedores que realizam estes serviços.

A agência tem muitos parceiros, pois ela tem como foco a rede de relacionamentos. Existe um parceiro, que é uma agência de marcas, que sempre indica a empresa B para seus clientes a fim de fazerem pacotes de lançamento de marca. Já outro parceiro está muitas vezes presente nos projetos realizados pela agência.

Alguns clientes acabam se tornando também parceiros da agência, pois a agência acaba realizando alguns serviços para estes clientes, porém a troca também se dá em serviços. É o caso de um estúdio de cabeleireiro em que a agência trabalha para eles e em troca tem o direito de produções no estúdio quando as sócias precisarem. Elas acreditam que como devem estar sempre bem apresentáveis, elas acabam usufruindo desta parceria com o salão.

Um dos maiores clientes da agência não paga pelos serviços prestados, na realidade há uma troca de relacionamentos. Eles já têm um ano e meio de relacionamento e a troca está baseada nos contatos e relações. Este cliente indica contatos de imprensa para a agência – e automaticamente da rede deles de empreendedores. É um cliente/parceiro muito importante, pois levam as sócias para vários eventos da empresa – abrindo espaço para novas e várias relações.

Estrutura de custos

O custo mais representativo para a agência é o pagamento do aluguel – mesmo que ele seja dividido com a outra empresa. Um custo que está no planejamento da empresa e também passará a ser bastante significativo será o pró-labore.

A agência tem como maior preocupação entregar o serviço com maior qualidade, por isso as sócias acabam ficando mais horas trabalhando e se envolvem com os projetos além do contratado – para ter certeza da satisfação dos clientes.

Como passam muito tempo no escritório e há um desgaste nisso, elas resolveram investir em shiatsu - com a intenção de estarem mais dispostas e obter um melhor desempenho no desenvolvimento dos projetos. Elas acreditam que a satisfação pessoal influencia na qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

Mesmo que sua preocupação seja a qualidade, a agência também tem o cuidado de reduzir custos quando possível – e principalmente sem prejudicar o cliente. Por exemplo, se for necessário alguma locomoção, elas dão preferência por utilizar um ônibus ou lotação, se possível, a fim de economizar não utilizando táxi ou veículo próprio.

5 ANÁLISES E COMPARAÇÕES

Neste capítulo será possível analisar os dados das agências e comparar as duas de acordo com cada segmento.

Proposta de valor

As empresas têm como principal foco o resultado do cliente – para elas é muito importante que a marca do cliente seja reconhecida, pois isso trará reconhecimento para as empresas.

Ambas acreditam que estipular métricas e metas seja um diferencial de cada uma, pois é necessário mostrar o resultado esperado para o cliente. Isso por que é difícil perceber valor nos serviços prestados por essas empresas.

Segmento de clientes

Nenhuma das empresas busca um tipo de cliente ou setor específico, porém cada uma tem um critério para não aceitar algum tipo de cliente. Enquanto a empresa A utiliza o critério de precificação para nivelar os clientes e buscar uma seleção natural, a empresa B rejeita aqueles clientes que considera mal organizados. Percebe-se que a empresa A se utiliza de critérios mais racionais e financeiros para estipular os clientes que irá atender, enquanto a empresa B utiliza como metodologia um critério bastante subjetivo.

De acordo com o que as empresas afirmaram sobre a origem da receita, percebe-se que a empresa A está mais segura de si em relação aos preços praticados do que a empresa B, e assim consegue elevar o nível de clientes que atende. Talvez se a empresa B se posicionasse melhor em relação ao seu preço, sem utilizar uma avaliação subjetiva, poderia atrair clientes melhor organizados e de categoria superior.

Constata-se que a empresa B tem uma relação emocional com seus clientes e acaba os escolhendo desta forma. Já a empresa A tem uma relação mais profissional em relação a seus clientes, mantendo uma distância emocional. Neste caso, pode ser mais difícil para a empresa B interromper as relações profissionais, pois há um envolvimento além do profissional.

Canais

As duas empresas usam as redes sociais e participam de eventos para comunicar os seus trabalhos. A empresa B utiliza estes meios para divulgar seu trabalho para outros clientes, mostra os resultados obtidos e acaba também promovendo o cliente. A empresa A tem uma divulgação nas redes sociais um pouco contida, as utiliza para publicações institucionais e para manifestações da própria agência. Repara-se que a empresa A poderia aproveitar mais este canal e se promover melhor, mostrando seus trabalho e resultados. Por mais que a empresa B não tenha um site próprio, ela consegue motivar melhor seus atuais e possíveis clientes, pois os instiga ao demonstrar os resultados que tem obtido. Em relação aos canais utilizados pela empresa A, pouco se tem de informações a respeito dos resultados que ela alcança. Porventura seja aconselhável que a empresa B construa um site que possa também servir de busca e referência.

Os eventos são citados pelas duas empresas como canal e também ambas afirmam que a indicação é o principal meio de conquista de novos clientes. Verifica-se que criar novos contatos e mantê-los é muito importante para este tipo de empresa, uma vez que através de indicações e da divulgação de seus trabalhos é que as agências conseguem novos clientes. As empresas deste ramo costumam ir a eventos e criar novos contatos, mesmo que não adquiram novos clientes de imediato – o importante é cativar algumas empresas para que possam trabalhar juntas no futuro. A empresa B parece mais disposta a frequentar eventos do que a empresa A - esta aparenta contar somente com as indicações dos atuais clientes, já aquela se dedica mais a participar de ocasiões que tenham clientes em potencial.

A empresa B deixa a desejar na organização interna ao citar que excluiu, sem intenção, uma conta de servidor que servia como cadastro para a rede social Google Plus. Pode-se considerar como uma falha de grande relevância, pois, ela deixou de “existir” para alguns clientes e contatos.

O que deixa a empresa B numa situação favorável é que ela utiliza outras formas de comunicação, além das já citadas. Ela busca alternativas para demonstrar o seu trabalho, como publicar artigos e colunas em revistas e jornais. Isto é relevante no mercado atual, uma vez que estão criando conteúdo e mostrando a qualidade que o serviço dela tem – e tem capacidade de atingir um público-alvo bem específico e já qualificado.

A empresa A apresenta como diferencial sua participação no canal Google Partners, que é uma plataforma do Google para profissionais do meio digital, aonde a agência poderá chegar a novos clientes e parceiros.

Relacionamento com o cliente

Neste quesito, as empresas concordaram que o atendimento ao cliente dependerá da relação com cada um, pois os serviços que as agências prestam são personalizáveis – cada cliente tem um problema e uma solução diferenciada para cada. No primeiro encontro as empresas costumam verificar qual o problema do cliente e definir quais atividades elas precisarão desenvolver para gerar resultado para ele. Há casos em que as agências irão definir o que é melhor para o cliente, e em outros o cliente participa do planejamento e das decisões. Verifica-se que os clientes costumam se envolver quando o projeto é um pouco mais complexo e exige sua participação. Porém, há trabalhos simples que demandam o envolvimento do cliente, por necessitar que o setor de TI do cliente participe e libere alguns dados – geralmente isso acontece nos casos digitais. Como o foco das duas agências está no resultado, é importante que o cliente coopere divulgando os resultados obtidos.

Pode-se perceber informalidade e a facilidade de comunicação em empresas deste mercado, uma vez que podem se comunicar com os clientes através de muitos meios: e-mail, *Facebook*, WhatsApp, Skype, telefone. Uma das empresas até tentou manter uma formalidade de aprovação por e-mails, porém a maioria das conversas e inclusive decisões são realizadas informalmente. Ao mesmo tempo que é arriscado manter relações deste tipo, sem garantias, este mercado acaba demandando este tipo de situação, pois são serviços e projetos muito dinâmicos que dependem de uma comunicação e de uma aprovação rápida.

Outra similaridade entre as agências é a ausência de um setor ou pessoa específica responsável por determinada demanda – as sócias acabam se envolvendo com todos os processos praticamente. No caso da agência A, não existe uma pessoa só responsável pelo atendimento ao cliente, cada sócia realiza o atendimento daquele projeto que está desenvolvendo. O interessante é que todas interagem com os clientes – o que permite uma visão mais ampla do negócio. Já na agência B, as duas sócias também fazem o atendimento ao cliente, de acordo com o projeto que está executando – ainda nos primeiros encontros de planejamento, as duas participam ativamente, considerando que duas opiniões poderão contribuir melhor para o trabalho. Este compartilhamento de informações e visões é essencial para este negócio, que pode gerar diferentes pontos de vista e é possível exercitar o pensamento e inovação. Entre as duas agências, é possível perceber uma possível divisão de atividades administrativas na empresa A, uma vez que uma é responsável pelo setor de recursos humanos, outra responde pelas negociações – porém todas podem opinar e tomar decisões.

A relação com uma organização que deixa de ser cliente continua – se este término de relação foi amigável e tranquilo. As duas agências afirmam manter contato com estes clientes para futuramente reativar a parceria. A empresa A enfatiza que se o término da relação foi por motivos de descontentamento do cliente, por não entender ou não aceitar a forma de trabalho da agência, ela não tentará retomar o contato.

Fontes de Receita

Há o mesmo entendimento para as empresas de que um contrato de no mínimo três (3) meses deve ser estipulado. Elas afirmam que este período mínimo é o ideal, pois é o menor tempo hábil para poderem avaliar os resultados que seus trabalhos geraram para o cliente. Não é possível analisar e agradecer o cliente com um período menor que este.

Uma vez realizado o contrato, os pagamentos são realizados mensalmente, de acordo com o contrato firmado e de acordo com os serviços prestados. Cada atividade tem um valor separado, e cada contrato abordará estas atividades de acordo com a necessidade de cada cliente.

A empresa A apresenta uma peculiaridade, que é o pagamento separado da agência e da ferramenta utilizada para realizar o serviço – os clientes se confundem com esta separação. A empresa poderia explicar melhor para o cliente nas primeiras reuniões e antes de firmar o contrato, uma vez que esta indagação é recorrente. O risco é de a agência ficar com uma imagem ruim de que “engana” os seus clientes.

Verifica-se que as duas agências apresentam problemas no valor percebido pelo cliente, pois estes sempre tentam negociá-lo. Porém, as posturas das empresas são diferentes. A empresa A, por até já ter feito uma consultoria financeira e já ter estudado os valores de mercado, acredita que realiza uma prática de preço de acordo com o serviço prestado. Sua política para diminuir valores está de acordo com a demanda que a agência está em determinada situação de solicitação de negociação. A empresa B adota novamente uma postura subjetiva em relação à política de preços, uma vez que ela avalia o potencial do cliente e não está segura dos preços praticados. Seria aconselhável para a empresa B passar a defender os valores estabelecidos, pois aparenta que a própria agência não valoriza seu trabalho.

Um detalhe na política de receita da empresa B é que alguns clientes não pagam pelo trabalho realizado, pois há uma troca de serviços entre agência e cliente.

Atividades Chave

É possível constatar que as duas empresas vão além do que são capazes para conseguir desenvolver um bom projeto para seus clientes. Caso tenha algum serviço que esteja relacionado com o trabalho delas, porém ele não é executável internamente na agência, elas procuram um fornecedor ou parceiro que resolva este serviço para elas. Elas são bastante motivadas em solucionar os problemas dos clientes, sejam simples ou complexos.

A empresa A tem soluções que podem ser melhores definidas para os clientes, enquanto a empresa B apresenta soluções de conteúdo, que podem ser de vários tipos.

Como a empresa B tem muitas motivações subjetivas, ela procura se envolver mais e busca trazer resultados bastante diferenciados para os clientes – inclusive realiza o serviço de assessoria de imprensa de uma forma diferente e criativa.

Recursos Principais

Como as empresas não possuem muitos funcionários, elas apresentam uma estrutura pequena. Desta forma, as salas são alugadas e pequenas, dispondo apenas de computadores e equipamentos essenciais para a rotina de trabalho.

Em ambas, é possível notar que se envolvem apenas com os serviços essenciais para o negócio funcionar. Os serviços secundários, de contabilidade, por exemplo, são terceirizados. Assim, elas podem dominar todo o gerenciamento do que é fundamental para a empresa – que é o negócio em si.

Constata-se que este tipo de negócio não necessita de muitos funcionários e as atividades podem ser distribuídas entre as sócias.

Parceiros-chave

Um aspecto positivo na relação com os fornecedores é que nenhuma das empresas tem uma dependência deles. Embora elas tenham preferência para trabalhar com alguns fornecedores e parceiros, se acontecer algum problema com eles, isso não acarretará empecilho para as agências. Isso porque os serviços que elas utilizam deles não são essenciais para o projeto do cliente e sim são diferenciais. Também não afetará no negócio para sempre, elas passarão somente por um curto período sem executar certas atividades para os clientes – até encontrar um novo parceiro confiável.

A empresa A tem bem definido quem são os seus parceiros e fornecedores e quais atividades eles executam. A empresa B encontra certa dificuldade em determinar quem são seus parceiros, pois eles podem se confundir com clientes. O que acontece é que a empresa tem alguns clientes que não pagam pelo trabalho de forma monetária e sim pela troca de serviços – caracterizando-os como parceiros e não como clientes. O que os transforma em clientes, formalmente, é a vontade destes em ter a imagem de “cliente” e não de “parceiro”.

Estrutura de custos

As empresas buscam um equilíbrio de custos, porém prezam pela qualidade do trabalho entregue. Isso é inerente a uma empresa que tem como foco o resultado para o cliente.

O aluguel foi apontado por ambas com o custo de valor mais elevado. Embora esse seja o custo mais elevado, elas têm gastos em atividades para satisfação pessoal e profissional que garantam um bom desempenho do serviço realizado. Por isso a empresa B investe em aulas de shiatsu e a empresa A procura melhorar sua parte de recursos humanos.

Porém, isso não significa que elas não se preocupam com os gastos em excesso – elas procuram verificar quais são os custos desnecessários ou que poderiam ser otimizados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cumpriu os objetivos que haviam sido propostos. Após identificar as agências de comunicação, mais especificamente as de conteúdo, estabeleceu-se uma relação com as empresas escolhidas para obter os dados necessários. Buscou-se analisá-las de forma que pudesse ser descrito o modelo de negócios de cada uma.

Analisando os dados percebeu-se que as empresas do núcleo criativo não tem uma estrutura bem definida e formal para análise, desta forma a aplicação de um modelo canvas foi essencial para poder perceber alguns pontos importantes de cada empresa. Uma vez que o modelo canvas está baseado na teoria de inovação de modelos de negócios, é possível desenvolver um modelo de negócio para qualquer tipo de empresa – obtendo como resultado algumas conclusões não percebidas anteriormente.

Através deste trabalho, pode-se verificar que estas empresas se preocupam e tem como foco o resultado gerado para o cliente. Porém, como são organizações que têm a criatividade como matéria prima, é difícil para elas ter seu valor percebido – por isso é importante para elas a elaboração de metas e métricas, para o cliente perceber o valor agregado. O campo de atuação é tão subjetivo e centrado no conhecimento e na criatividade, que inclusive a forma de estabelecer um preço para seu trabalho é de acordo com o tempo dedicado a cada trabalho.

Percebe-se que estas empresas estão atualizadas no quesito tecnologia e a utilizam para manter seus relacionamentos e realizar a entrega do seu serviço. Muito comum entre elas a utilização de ferramentas como o *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* para se comunicar com seus clientes. Este tipo de relacionamento não se encontra tão frequente em organizações formais e de outros setores do mercado, pois nelas é necessário a formalização de todas relações e informações trocadas com clientes e fornecedores. Já as empresas do setor criativo estão mais interessadas na facilidade e rapidez de comunicação com seus *stakeholders* – ficando em segundo plano as necessidades de formalidades.

Uma característica interessante é que ambas as agências citaram a presença em eventos como importante meio de contato com clientes e fornecedores. Este contato também deixou de ser tão formal e o que era considerado lazer tornou-se parte essencial do negócio. Participar de festas, congressos, eventos, palestras é uma forma de se mostrar presente para possíveis clientes e de conseguir novos parceiros.

Uma similaridade entre as agências é que elas funcionam, e muito bem, a partir de uma estrutura declarada pequena – tanto em relação ao espaço físico, quanto ao número de

peças envolvidas. Como o conhecimento é o fator mais importante, não é necessária uma estrutura com muitas pessoas e atividades, e muito menos tanta burocracia, para poder desenvolver o trabalho principal. O trabalho é concentrado nas sócias, donas da organização, e elas são as detentoras do conhecimento. Além de realizar a parte conceitual, elas também realizam atividades operacionais e não tão essenciais para o negócio – embora as funções mais externas sejam realizadas por terceiros. Dependendo do quanto a agência consegue se desenvolver e crescer, é possível realizar a contratação de estagiários para atuar na parte operacional.

Também é relevante mencionar o quanto critérios subjetivos são levados em consideração neste tipo de empresa – percebeu-se melhor esta característica na empresa B. Tanto para negociações de preço quanto para realizar algum tipo de projeto para determinado cliente, muitas vezes o critério utilizado foi subjetivo e específico para determinado problema, situação ou até mesmo cliente. As regras não são claras, os projetos não são definidos de uma forma exata e para sempre, todas as situações são moldáveis e dependem de uma análise do cenário. Isso é passível de acontecer, pois são poucas pessoas que decidem pelo negócio e não há tanta burocracia para ser cumprida e nem tantos níveis para a tomada de decisão.

Ao observar as análises e conclusões realizadas, percebe-se que não seria possível um conteúdo deste nível sem ter realizado um modelo canvas de negócios – e assim, se deduz a importância de um modelo de negócios.

Este trabalho é significativo, pois, de acordo com o que foi exposto inicialmente, há pouca teoria e estudos sobre o tema – tornando este um estudo de caso importante para discussão.

Ainda há muito que explorar neste tema, buscar outras comparações com outras agências – e então verificar a existência de outros modelos de negócios -, ou até realizar este trabalho em outros tipos de empresas do núcleo criativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENDASSOLLI, Pedro; WOOD JR., Thomaz; KIRSCHBAUM, Charles; PINA E CUNHA, Miguel. **Indústrias Criativas: definição, limites e possibilidades**. In: RAE. São Paulo: 2009.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DOMINGOS, Carlos. **Criação sem pistolão: segredos para você se tornar um grande criativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FAGUNDES, Eduardo Mayer. **Como ingressar nos negócios digitais**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- FENAPRO. Federação Nacional das Agências de Propaganda. **Agência de Propaganda: entenda essa atividade**. Disponível em: <<http://www.fenapro.org.br/tmp/cartilha1.php>>. Acesso em 27 out. 2013.
- FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH. Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- FIELT, Erwin. **Understanding business models**. In.: Business Service Management Volume 3. Smart Services CRC, 2011.
- FIRJAN. Federação das indústrias do estado do Rio de Janeiro. **Indústria Criativa: mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Sistema FIRJAN, 2008. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/EconomiaCriativa/VersaoImpressa/index.html>>. Acesso em: 23 set. 2013.
- GONÇALVES, Vinícius. **Como abrir uma agência de conteúdo**. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-abrir-uma-agencia-de-conteudo/>>. Acesso em: 25 jun. 2014.
- INTELLIGENZIA. **Por que contratar uma agência especializada em marketing & conteúdo?** Disponível em: <http://www.intelligenzia.com.br/por-que-contratar-uma-agencia-especializada-em-marketing-conteudo/> Acesso em: 25 jun. 2014.
- JOIA, Luiz Antonio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- OLIVEIRA, Rafael. No marketing de atração o conteúdo combina com o anúncio. Disponível em: <<http://webinsider.com.br/2014/05/22/no-marketing-de-atracao-o-conteudo-combinacom-o-anuncio/>>. Acesso em: 25 jun 2014.

OSTERWALDER, A., **The business model ontology: A proposition in a design science approach.** Université de Lausanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PINHO, Jose Benedito. **Comunicação em Marketing: princípios da comunicação mercadológica.** 2.ed.. Campinas: Papirus, 1991.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 267 p.

RIES, Al; RIES, Laura. **A queda da propaganda: da mídia paga à mídia espontânea.** Rio de Janeiro, RJ; Campus, 2003.

ROCKCONTENT. **Marketing de conteúdo: primeiros passos.** Disponível em: <<http://migre.me/kaT1w>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, ABP, 1995.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

SEBRAE. **Agências de publicidade serão capacitadas em gestão e planejamento.** Disponível em: <<http://www.ba.agenciasebrae.com.br/noticia/21090546/noticias/agencias-de-publicidade-serao-capacitadas-em-gestao-e-planejamento/>>. Acesso em: 05 out. 2013.

SELONK, Aletéia. Indústria criativa: um mundo de oportunidades. **PUCRS Informação,** Porto Alegre, n. 160, jul-ago 2012.

WEBSINDER. **No marketing de atração o conteúdo combina com o anúncio.** Disponível em: <<http://webinsider.com.br/2014/05/22/no-marketing-de-atracao-o-conteudo-combina-com-o-anuncio/#sthash.YkvVU0JH.dpuf>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

_____. **Geração de conteúdo.** Disponível em: <<http://www.wsiconsultores.com.br/servicos/geracao-de-conteudo/>>. Acesso em 24 jun. 2014.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Segmento de clientes

- 1 – Os clientes são de porte pequeno, médio ou grande? O que consiste a maior parte?
- 2 - Há alguma similaridade (necessidade, atributos, comportamentos) entre os clientes da empresa? A empresa busca por alguma característica específica nas prospecções?
- 3 – Algum tipo de cliente é rejeitado pela empresa?

Proposta de valor

- 1 – A entrega do trabalho é muito diferente para cada cliente?
- 2 – O que a empresa tem de diferente para entregar ao cliente? Exemplo: Preço, velocidade do serviço, design, experiência, redução do risco, redução de custo da produção, desempenho.
- 3 – A empresa atende as necessidades dos clientes? Que necessidades são essas? Há alguma coisa que tenha consciência de que poderia fazer mais ou melhor pelo cliente?

Canais

- 1 - Como a empresa atinge os clientes?
- 2 – Como é a entrega do trabalho da empresa para o cliente?
- 3 – Através de que canais os clientes preferem ser atingidos. De que forma eles preferem que seja a entrega do trabalho?
- 4 – Que meio a empresa utiliza para se relacionar com os clientes?
- 5 – Há o uso das redes sociais? Quais? A manutenção e atualização é frequente?
- 6 – Há um site próprio?

Relacionamento com o cliente

- 1 – Como é realizado o atendimento da empresa para o cliente? Presencialmente? Pelo telefone? Cada cliente tem um responsável específico dentro da empresa?
- 2 – O cliente colabora com seus próprios projetos na empresa? Ou o trabalho é solicitado e é somente entregue, sem colaboração?
- 3 – Como é feita a aquisição de novos clientes?

4 – E caso haja a perda de um cliente, a empresa busca futuramente este mesmo cliente?

Fontes de Receita

1 – A receita da empresa é transacional devido a pagamentos realizados por compra de serviço específico? Ou é recorrente, resultante de pagamentos constantes de acordo com algum contrato? Há taxas extras?

2 – Há algum valor estipulado de mercado? Qual o valor da concorrência?

3 – Os clientes estão dispostos a pagar pelo serviço da empresa, ou há a redução do valor para atrair clientes?

4 – Como eles pagam esse valor? E como eles gostariam de pagar?

5 – Tem alguma receita principal de algum cliente específico?

Recursos Principais

1 – Quais são os principais recursos físicos da empresa? Estrutura própria, aluguel, manutenção de máquinas, veículos.

2 – E os recursos humanos?

3 – Há terceirização? De que serviços?

4 – Quais são os bens da empresa?

Atividades Chave

1 – Quais são as principais atividades da empresa?

2 – Há a construção e entrega de um serviço simples ou de qualidade superior?

3 – A empresa constrói e traz novas soluções para os problemas dos clientes?

Parcerias Principais

1 – Quais são os fornecedores da empresa?

2 – Há a dependência de algum fornecedor? Só ele sabe fazer determinado serviço?

3 – Quais são os parceiros da empresa?

4 – Quais os recursos que a empresa adquire desses fornecedores e parceiros?

5 – Que atividades eles executam para a empresa? São atividades principais?

6 - As parcerias são entre não competidores? Há alguma parceria com algum concorrente?

Estrutura de custos

1 – A empresa se preocupa mais com minimizar os custos da estrutura ou há uma maior preocupação com a qualidade do serviço entregue, independente dos custos.

2 – Quais são os custos mais representativos? Aluguel, servidor, funcionários?

3 – Quais recursos são os mais caros?

4 – Quais atividades são mais caras?