

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Faculdade de Comunicação Social
Publicidade e Propaganda

MAURÍCIO BASTOS TURQUENITCH

**A PROPAGANDA MUDOU: COMO OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA
PROCURAM ENFRENTAR OS ATUAIS DESAFIOS DO MERCADO**

Porto Alegre
2008

MAURÍCIO BASTOS TURQUENITCH

**A PROPAGANDA MUDOU: COMO OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA
PROCURAM ENFRENTAR OS ATUAIS DESAFIOS DO MERCADO**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Me. Ilton Teitelbaum

Porto Alegre
2008

MAURÍCIO BASTOS TURQUENITCH

**A PROPAGANDA MUDOU: COMO OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA
PROCURAM ENFRENTAR OS ATUAIS DESAFIOS DO MERCADO**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 26 de Novembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Me. Ilton Teitelbaum - PUCRS

Prof^a. Me. Caroline Agne Vanzellotti - PUCRS

Prof. Me. Cássio Sclovsky Grinberg – PUCRS

À minha família, a quem devo minha integridade e paixão por vencer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, que sempre me apoiou e é de fundamental importância na minha vida. Agradeço também à minha namorada Fernanda, que, além de ter sido compreensiva, ajudou muito durante a reta final deste trabalho.

Aos meus colegas, agradeço pelos quatro anos maravilhosos que passamos juntos. Foram anos de diversão, grandes aprendizados e muito trabalho. Em especial, agradeço à minha colega Soraya, que após concluir o seu projeto monográfico ainda se aventurou em me ajudar.

Ao Rony, dono da Box 1824, agradeço por ter me concedido parte de seu precioso tempo, pois a entrevista que realizei foi fundamental para que este trabalho atingisse o grau de riqueza e fidedignidade necessários.

Agradeço aos colegas do Grupo RBS pelo grande apoio e incentivo, que fizeram toda a diferença na realização deste projeto. À Anamaria Ferreira, bibliotecária da PUCRS, meu sincero agradecimento pela imensa atenção e colaboração em relação às normas da ABNT.

Também não poderia deixar de agradecer ao meu orientador, professor Ilton Teitelbaum, que soube me nortear de forma extremamente prática e objetiva.

Quem enxerga três dias adiante, será rico por três mil anos.

Provérbio japonês

RESUMO

A presente monografia desmembra a estrutura de uma agência tradicional de propaganda e avalia as principais mudanças mercadológicas que estão ocorrendo no cenário mundial: transformação no perfil dos consumidores, advento de novas tecnologias e transição de verbas dentro das agências de propaganda. Nesse sentido, realizamos uma reflexão a respeito das gerações X e Y e da Internet como principal pivô no processo de transformação da sociedade e dos consumidores.

As implicações dessas mudanças acabaram por criar um cenário propício para o surgimento de novos modelos de agência, visto que os modelos tradicionais passaram a ter dificuldades de prosperar no novo mercado. Nosso estudo toma por base os modelos de negócio da agência inglesa St. Luke's e do grupo brasileiro Box 1824 para caracterizar, de forma geral, o que é um novo modelo de agência.

Por fim, são traçados comparativos entre os dois modelos, de forma a avaliar pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades de cada um deles e pincelar as prováveis tendências para o mercado de comunicação brasileiro e mundial.

Palavras-chave: agência de propaganda tradicional. novos modelos de agência. geração x. geração y. internet. St Luke's. Box 1824. no media. tendências mercado comunicação. comunicação social. publicidade e propaganda.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - <i>Mix</i> de comunicação de marketing	14
Fluxograma 1 - O processo de comunicação.....	17
Quadro 2 - Definição dos produtos de No Media.....	19
Quadro 3 - Principais métodos de pesquisa e suas funções	21
Quadro 4 - Tendências para o mercado consumidor brasileiro	26
Quadro 5 - Coisas muito importantes para os integrantes da Geração X	28
Quadro 6 – Perfis de comportamento da Geração X.....	29
Gráfico 1 - Número de pessoas com 19 anos de idade ou menos nos Estados Unidos	31
Quadro 7 - Características da Geração Y	33
Quadro 8 - O reflexo do surgimento de novas tecnologias.....	37
Quadro 9 - Comparação entre o consumidor de ontem e o consumidor de hoje	40
Figura 1 - A Cauda Longa	42
Quadro 10 - Desenvolvimento do trabalho ao longo da história	49
Figura 2 - A <i>hotshop</i> Crispin Porter + Bogusky e sua decoração contemporânea e minimalista	51
Figura 3 - A <i>hotshop</i> Naked e sua aparente bagunça	51
Figura 4 - A <i>hotshop</i> Mother e sua grande mesa de trabalho	53
Quadro 11 - Principais características dos novos modelos de agência.....	54
Figura 5 - Plataformas de Influência	61
Figura 6 - Grendene Hellbabes	64
Figura 7 - Google RedPin <i>action</i>	65
Figura 8 - Grafite realizado pela dupla “Os Gêmeos” no metrô de São Paulo	67
Figura 9 - Conceito de design desenvolvido para uma nova linha de maquiagem da Lux na Índia.....	68
Quadro 12 - Comparação de verbas publicitárias entre Brasil e Estados Unidos	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 O MODELO TRADICIONAL DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA	13
1.1 A ESTRUTURA DE UMA AGÊNCIA PADRÃO DE MÉDIO/GRANDE PORTE	13
1.1.1 Atendimento	14
1.1.2 Criação.....	15
1.1.3 Estúdio de Arte	16
1.1.4 Mídia	16
1.1.5 <i>No Media</i> ou Serviços de Marketing	17
1.1.6 Operação ou Tráfego	19
1.1.7 Planejamento	20
1.1.8 Produção Gráfica	22
1.1.9 RTVC ou Produção Eletrônica.....	23
2 O MERCADO EM MUTAÇÃO	24
2.1 A MUDANÇA NO PERFIL DO CONSUMIDOR	24
2.1.1 A Geração X.....	26
2.1.2 A Geração Y.....	30
2.2 AS NOVAS TECNOLOGIAS	34
2.3 TRANSIÇÃO DE VERBAS DENTRO DAS AGÊNCIAS	37
2.4 OS DESAFIOS TRAZIDOS PELAS MUDANÇAS	39
3 OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA	43
3.1 COMO CONCEITUAR OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA?.....	43
3.2 UM POUCO DA HISTÓRIA DA ST. LUKE'S	44
3.3 AS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEM OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA	46
4 ESTUDO DE CASO: BOX 1824	55
4.1 A HISTÓRIA DE RONY RODRIGUES	55
4.2 A HISTÓRIA DA BOX 1824.....	59
4.3 POR QUE A BOX 1824 É UM NOVO MODELO DE AGÊNCIA?	63

4.3.1 A estrutura do Grupo Box 1824	68
4.4 O GRUPO BOX 1824 E O MODELO TRADICIONAL DE AGÊNCIA.....	70
4.5 RESULTADOS E TENDÊNCIAS PARA O FUTURO.....	71
CONCLUSÕES	74
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE	81
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista despadronizada	81

INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado publicitário encontra-se em pleno estado de ebulição. A cada dia que passa observamos diversas agências mudando - ou ao menos tentando - radicalmente sua estrutura. Também é fácil perceber que estão surgindo novos modelos de negócio na área da comunicação, na tentativa de atender às novas demandas do mercado. Há quase um século atrás, Claude Hopkins (1923, p. 19), um dos primeiros redatores publicitários da história, afirmava: “A propaganda, outrora um jogo, transformou-se assim, sob direção hábil, numa das mais seguras aventuras comerciais”. Não é o que vemos hoje, onde grandes agências são desmembradas da noite para o dia. O mercado, como um todo, está mais acirrado, e com a Publicidade e Propaganda não é diferente.

Soma-se a isso o surgimento e a difusão de novas tecnologias, que facilitam a entrada de novos *players* no mercado e quebram de vez a idéia de que comunicação é um processo de uma única via. Os consumidores passaram a ser bombardeados com informações e está cada vez mais difícil atrair a sua atenção. A conversão em venda nunca esteve tão desafiadora.

O tema escolhido para o projeto monográfico é: “Modelos de negócio na Publicidade e Propaganda”. Sua escolha deve-se ao fato de que o mercado vive hoje um momento ímpar na sua história; um momento de transição (talvez o mais drástico já ocorrido). Os desdobramentos dessa transição serão de vital importância para a nossa sociedade e, como estudantes de Comunicação Social, temos o dever de estudar os rumos da nossa área de atuação. Um estudo que reflete sobre quais serão os próximos passos do mercado é de extrema importância para a academia, visto que pode orientar quais caminhos serão mais interessantes para os futuros profissionais seguirem.

A delimitação do tema é “O surgimento de novos modelos de negócio como ferramenta para enfrentar os atuais desafios do mercado”. A escolha ocorreu em virtude de que novos modelos já estão se apresentando como uma tendência no mercado e, inclusive, estão colhendo frutos. Nosso objetivo é obter um profundo conhecimento da estrutura das agências de propaganda tradicional, do mercado, de novas tecnologias e tendências para, quem sabe, virmos a implementar um novo modelo de agência.

Além do fato de trabalharmos com Internet, a enxergamos como o principal motor desse novo momento, marcado pela forte presença da Cultura Digital que, como aponta Costa (2002), é sustentada pelos seguintes pilares: informação, inter-relações/comunidades, interatividade e convergência.

A primeira agência de propaganda brasileira surgiu entre 1913 e 1914, no estado de São Paulo. Aquele período possuía uma realidade completamente diferente da atual, caracterizado pelo início da Primeira Guerra Mundial e pelo surgimento das primeiras agências de propaganda no Brasil. Foi só nos anos 50 que a indústria da propaganda sofreu uma grande revolução, impulsionada pela difusão da televisão e pelas idéias inovadoras de Bill Bernbach, fundador da agência DDB. Entre as criações de Bernbach, podemos destacar a invenção das duplas de criação, que perduram até hoje na maioria das agências.

De lá para cá não mudou muita coisa, ainda observamos agências fundamentadas em departamentos estanques (Atendimento, Criação, Planejamento...), que estão imersas em demasiada burocracia e têm dificuldade de inovar. Nessa realidade, começam a surgir novas propostas de agência: multidisciplinares em termos de produto (abrangendo o meio *offline* e *online*) e funcionários (departamentos se inter-relacionam e as hierarquias são mais horizontais).

Nosso objetivo geral é refletir e contestar o modelo de negócio da Propaganda como um todo, nos tempos passados e atuais, apontando porque determinadas ações estão deixando de funcionar e quais métodos possuem mais eficácia nos dias de hoje. Nesse sentido, iremos traçar um comparativo entre o modelo de agência tradicional e os novos modelos, identificando os principais pontos fortes e pontos fracos de cada um deles.

Para a execução do estudo, utilizamos a pesquisa bibliográfica, documental e, como suporte, realizamos uma entrevista despadronizada, uma vez que nossa intenção é realizar um cruzamento de dados a partir de contribuições teóricas já existentes. O presente projeto está fundamentado no paradigma interpretativo de Thompson, visto que atuamos como observadores para poder apontar tendências sobre o futuro do negócio da propaganda.

Sampaio (1996), Kotler e Keller (2006), Ribeiro (1989) e Sant'Anna (2001) irão subsidiar a análise e reflexão acerca do modelo tradicional de agência de propaganda. Tapscott (1999), Gorz (2004), Landsberg (2003), Quinello (2007) e

Beckerman (2005) embasarão as questões ligadas à transformação do mercado consumidor.

A reflexão sobre o impacto do surgimento de novas tecnologias será apoiada por Fedeli, Peres e Polloni (2003), Marshall (2002) e Anderson (2006). Os estudos sobre os novos modelos de agência, por sua vez, serão sustentados por Law (2001). Cappelletti (2004) permeará todos os debates e servirá de elo de ligação entre eles.

O projeto foi desenvolvido em quatro capítulos, sendo o primeiro deles responsável por ilustrar o modelo tradicional de agência de propaganda, conceituando a sua estrutura, departamentos e funções. O segundo capítulo trata de transformações mercadológicas, cujos principais atores são os consumidores e as novas tecnologias. O capítulo seguinte, por sua vez, aponta que estão surgindo novos modelos de agência e busca sua conceitualização, definindo características que são comuns a todos eles. Por fim, o capítulo quatro é um estudo de caso do Grupo Box 1824, empresa que se enquadra no perfil dos novos modelos de agência e aponta tendências para o futuro da propaganda.

1 O MODELO TRADICIONAL DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA

No Brasil, a Lei Federal nº 4.680 de 18/06/1965, regulamentada pelo Decreto nº 57.690 de 1º/02/1966, estabelece que:

A Agência de Propaganda é a pessoa jurídica especializada na arte e técnica publicitária que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes-anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir idéias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço deste mesmo público. (apud SANT'ANNA, 1998, p. 241).

Entretanto, a lei não define quais são as áreas ou departamentos que compõem uma agência e nem como elas devem se inter-relacionar, deixando a critério das agências essas decisões.

Para Sampaio (1996, p. 44), “uma agência de propaganda se estrutura essencialmente em função das três principais etapas do trabalho que presta: o atendimento/planejamento, a criação e a mídia”, mas ele também reconhece que agências mais sofisticadas podem possuir outros departamentos, com a finalidade de atender seus clientes da forma mais completa possível.

1.1 A ESTRUTURA DE UMA AGÊNCIA PADRÃO DE MÉDIO/GRANDE PORTE

Sampaio (1996) caracteriza as agências de médio/grande porte como empresas que possuem os seguintes departamentos: Atendimento/Planejamento, Criação/Produção, Mídia, Administração/Finanças, Relações Públicas, Promoção e Merchandising, Assessoria de Imprensa, etc.

De acordo com Kotler e Keller (2006), o mix de comunicação de marketing é composto por seis formas essenciais de comunicação:

Forma de comunicação	Definição
1. Propaganda	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
2. Promoção de Vendas	Uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
3. Eventos e Experiências	Atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
4. Relações Públicas e Assessoria de Imprensa	Uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
5. Marketing Direto	Utilização de correio, telefone, fax, email ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.
6. Vendas Pessoais	Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

Quadro 1 - *Mix de comunicação de marketing.*

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 533).

A partir da análise desse quadro podemos perceber que uma agência de propaganda de grande porte oferece serviços que vão além da própria propaganda, realizando um trabalho no âmbito de outras ferramentas do marketing. Por isso, iremos basear nossas reflexões nesse modelo de agência, visto que ele é o mais completo possível e oferece a mais vasta gama de serviços.

1.1.1 Atendimento

O Atendimento é a função mais antiga da propaganda, mas suas atribuições foram mudando no decorrer do tempo. No início do século XX sua atividade se restringia à corretagem de espaço publicitário, mas, pouco a pouco, ele foi ganhando espaço dentro da agência e passou a exercer funções de um Gerente de Contas. Entretanto, ainda hoje muita gente confunde o papel do Atendimento do início do século XX com o papel de hoje, criando um estereótipo negativo. (RIBEIRO et al., 1989).

Segundo Sampaio (1996), a função central do Atendimento é realizar o elo entre a agência e o cliente, também sendo responsável por participar ativamente do planejamento de comunicação publicitária dos clientes sob seus cuidados.

O acompanhamento das tarefas subseqüentes (criação, produção, planejamento de mídia, veiculação e aferição de resultados) também é tarefa do Atendimento, que deve manter o cliente sempre bem informado e obter dele as necessárias análises e aprovações no decorrer do processo. (SAMPAIO 1996, p. 49).

Como podemos ver, o Atendimento é o responsável por gerenciar todos os elos da estrutura da agência, de forma a garantir que a qualidade final dos trabalhos esteja de acordo com os objetivos almejados por cada cliente.

Se, em algumas agências e por longo período, sua função chegou mesmo a ser questionada quanto à necessidade de existência, o atendimento agora assume caráter absolutamente indispensável tanto para os clientes, como para as agências. No Cliente, como agilizador das decisões, propicia à Agência a possibilidade de agir pronta e eficientemente. Na Agência, como agilizador das ações, possibilita ao Cliente, rapidamente, alcançar resultados e obter o retorno de suas decisões. (RIBEIRO et al., 1989, p. 314).

O Atendimento, que durante algum tempo teve sua imagem e função menosprezadas, hoje passa a ser visto como um profissional de negócios, que entende do mercado, negocia com o cliente e avalia seus resultados.

1.1.2 Criação

Sampaio (1996) caracteriza a criação como sendo a alma da agência. De acordo com ele, a função da criação é criar idéias (por mais redundante que possa parecer), que serão transformadas em slogans, temas publicitários, anúncios para jornais e revistas, comerciais de rádio, televisão e cinema, cartazes e outras mensagens publicitárias.

“Em geral existe um diretor (ou vice-presidente) de criação que dirige - diretamente ou através de outros diretores/supervisores de criação - as duplas de criação” (SAMPAIO, 1996, p. 50), que são constituídas por um redator e um diretor de arte. Ambos trabalham de forma integrada na concepção de idéias, mas o primeiro é especializado em texto e o segundo em imagem.

1.1.3 Estúdio de Arte

Segundo Sampaio (1996), é no Estúdio de Arte onde são feitos *roughs* (rascunhos), layouts (rascunhos desenvolvidos), artes finais, ilustrações, etc. Trata-se de um departamento que está diretamente ligado à Criação, visto que o trabalho de um complementa o do outro.

Nesse ambiente estão inseridos os Arte-finalistas, que são “artistas especializados num gênero particular do desenho, ou então no desenho de embalagens de produtos, de cartazes, etc.” (SANT’ANNA, 2001, p. 270).

1.1.4 Mídia

“A Mídia tem como função essencial cuidar da veiculação mais adequada das mensagens publicitárias dos clientes da agência.” (SAMPAIO, 1996, p. 52). Sampaio (1996) também indica que o trabalho de Mídia geralmente começa na etapa de planejamento, dando apoio direto ao Atendimento. Nessa etapa são definidos os meios de comunicação a serem empregados em determinada campanha e os formatos de mensagem a serem utilizados.

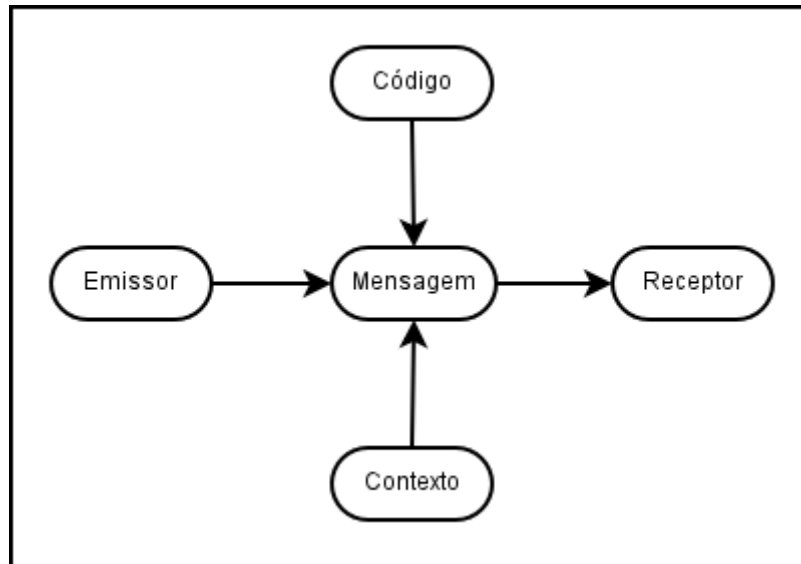
Segundo Edison Benetti (RIBEIRO et al., 1989) a função básica do departamento de Mídia é propor caminhos para que uma mensagem chegue ao seu público-alvo. Nesse sentido, o profissional de Mídia se apóia em pesquisas para identificar meios e veículos de comunicação que atinjam o consumidor na qualidade e quantidade (perfil) exigidas pelos objetivos de marketing.

Ainda respondendo a esses objetivos e considerando a presença da concorrência, o trabalho de mídia implica recomendar esforços (cobertura/frequência = GRPs¹ por mercado), propor continuidade (semanas/meses no ano) linear ou não e tem ainda a preocupação de colocar a mensagem em espaços que dêem visibilidade (patrocínios de programas, participação em eventos, uso de vinhetas, uso do editorial dos

¹ Sigla para *Gross Rating Points*. Literalmente significa pontos brutos de audiência. Foi criado com a finalidade de “calcular as coberturas e frequências de programações de TV para saber qual a relação desses dados com a soma das audiências dessas mesmas programações” (VERONEZZI, 2002, p. 103).

veículos, via merchandising (TV) ou comunicadores (rádio). (RIBEIRO et al., 1989, p. 187).

O processo da comunicação pode ser resumido da seguinte forma:



Fluxograma 1 - O processo de comunicação

Fonte: <http://conhecimento.incubadora.fapesp.br/portal/trabalhos/arquivos/kowa/emissorReceptor.png>

Nesse processo, a função do profissional de Mídia é garantir que a mensagem enviada pela agência, emissor, utilize a linguagem (código) e o contexto (canal) mais apropriados para atingir os consumidores, receptores, da forma mais adequada.

1.1.5 No *Media* ou Serviços de Marketing

No *Media* ou Serviços de Marketing é o departamento responsável por gerenciar tudo aquilo que não se enquadra na mídia tradicional ou de massa e que extrapola as barreiras da propaganda, utilizando-se de outras ferramentas de marketing (Marketing Direto, Marketing Promocional, Internet, etc.). Trata-se de um setor que está presente apenas em agências de médio/grande porte e, mesmo assim, quando aparece está dentro de estruturas bem enxutas.

Por se tratar de uma área relativamente nova, a nomenclatura desse departamento varia de agência para agência. Cappo (2004) refere-se ao *No Media*

como BTL (*below-the-line*), ou seja, abaixo da linha, o que significa que essa área desenvolve atividades relacionadas com o que está abaixo da linha da propaganda tradicional de massa, que é aquela que é veiculada em jornais, televisão, revistas, rádio e ao ar livre (entenda-se outdoor e mobiliário urbano).

Sampaio (1996) dá um pequeno destaque para a existência desse departamento, colocando-o dentro de um contexto que trata de departamentos auxiliares de uma agência e chega à conclusão de que a inexistência desse setor dentro de uma agência não significa que ela não possa prestar esse tipo de serviço, visto que ela pode contratar *free-lancers* ou uma empresa especializada.

Cappo (2004), por sua vez, alega que não poderia falar sobre tendências da propaganda sem falar sobre o *No Media*. Traçando um comparativo entre os dois autores e relacionando a época em que cada um escreveu seu livro, podemos perceber uma clara mudança na forma de se pensar no modelo de negócio publicitário. Enquanto Sampaio coloca 4 setores tradicionais (Atendimento, Criação, Planejamento e Mídia) como sendo a essência de uma agência e enquadra o *No Media* dentro de departamentos auxiliares, Cappo alega que o *No Media* é que é o essencial para sobreviver no novo mercado.

Para mim, o aspecto mais importante do marketing abaixo-da-linha para o pessoal das agências de propaganda é que ele lhes dá uma série mais ampla de instrumentos com que criar uma campanha de marketing bem-sucedida para o cliente. Ele lhes dá a máxima liberdade de criatividade. Já não precisam mais ficar presos ao anúncio impresso, ao *spot* de rádio ou ao comercial de televisão. (CAPPO, 2004, p. 93).

“Seria preciso uma enciclopédia para relacionar todas as modalidades alternativas de marketing disponíveis aos clientes.” (CAPPO, 2004, p. 93). Sendo assim, vamos centrar nosso estudo nas modalidades mais relevantes para o tema do trabalho. São elas:

Modalidade/Produto de <i>No Media</i>	Definição
1. Internet	É uma das ferramentas que possui a classificação mais controversa, pois é capaz de funcionar tanto como um meio quanto como um produto. Vamos tomar por base o conceito de Propaganda Digital, que é fundamentada em quatro pilares: transparência (público não é mais ingênuo), entretenimento (proporcionar diversão para o consumidor), interatividade (deixar que o consumidor exerça o seu poder) e convergência (interação com meios <i>offline</i>) (COSTA, 2002). Existe uma infinidade de subprodutos da Internet, entre eles: sites institucionais, hot sites (sites promocionais), banners e links patrocinados.
2. Marketing de Guerrilha	Surgiu na década de 80 para atender a uma necessidade de comunicação de pequenos empresários, os quais não tinham verbas suficientes para disputar espaço na mídia de massa com grandes anunciantes. Segundo Ries e Trout (1986), que foram os pioneiros em relação à utilização do termo, um dos princípios básicos do Marketing de Guerrilha é procurar reduzir o tamanho do campo de batalha para conseguir uma superioridade de força, ou seja, tornar-se um peixe grande em um aquário pequeno. O forte dessa disciplina está no manuseio de 2 "P"s do Marketing: Praça e Promoção. O Marketing de Guerrilha busca formas alternativas de atingir precisamente o público-alvo, independente de onde ele estiver.
3. Marketing Direto	O Marketing Direto tornou-se uma importante ferramenta de Marketing, responsável pela venda de bilhões de dólares de produtos e serviços todos os anos. De acordo com Cappo (2004), há alguns anos atrás o único subproduto do Marketing Direto era a mala direta. Hoje, a gama de ofertas é muito maior, valendo destaque para o telemarketing e o infomercial.
4. Promoção de Vendas	"A área de Promoção de Vendas inclui uma grande variedade de serviços cujo objetivo é ajudar o pessoal de vendas de uma empresa na distribuição no atacado e no varejo e depois promover as vendas para o cliente final [...]. Uma maneira comum de ajudar nesse processo é empregando promoções comerciais com os atacadistas e varejistas." (CAPPO, 2004, p. 94).

Quadro 2 - Definição dos produtos de *No Media*

Fonte: O autor (2008).

1.1.6 Operação ou Tráfego

Para Sampaio (1996), trata-se de um departamento auxiliar, encontrado apenas em algumas agências médias e grandes. A principal função desse departamento é acompanhar os serviços da agência nas suas diversas etapas, visto que muitas áreas são envolvidas durante a realização de uma campanha. Cabe ao

Tráfego auxiliar o trabalho de gestão do Atendimento e contribuir na administração dos custos da agência.

Sant'Anna (2001) também confere ao Tráfego a função de diminuir o vaivém dos funcionários de diferentes departamentos da agência, fazendo com que sejam realizadas apenas as deslocações essenciais.

O Tráfego deve ter suficiente autoridade e firmeza para assumir o papel ingrato de fiscal, e diplomacia bastante para resolver pelo melhor, sem recorrer demasiadamente à autoridade superior, os conflitos suscetíveis de surgir entre os diversos serviços, do ponto de vista de execução dos trabalhos. (SANT'ANNA, 2001, p. 269).

A existência desse departamento gera polêmica entre as agências. Algumas acreditam ser vital a existência de uma área focada em gestão de processos, mas outras enxergam o Tráfego como mais uma burocracia dentro da estrutura de uma agência.

1.1.7 Planejamento

Sampaio (1996) aponta o Planejamento como um dos três principais departamentos de uma agência, visto que é ele quem faz o elo entre Atendimento e Criação.

Ribeiro divide o trabalho do Planejamento em 3 etapas: “Primeiro a gente se apropria da realidade, depois se monta um problema e, finalmente, se pensa como solucioná-lo.” (RIBEIRO et al., 1989, p. 22).

A primeira etapa, apontada como “apropriação da realidade”, está diretamente ligada à pesquisa, pois é ela quem vai traduzir e hierarquizar o que os diversos públicos de um serviço ou produto pensam e sentem. Cabe ao Diretor de Planejamento – ou profissional com poder similar – definir quais métodos de pesquisa serão empregados para que se possa obter as informações necessárias para seguir em direção à próxima etapa (montagem do problema). É comum os departamentos de Planejamento – das agências de médio e grande porte - possuírem diversas pesquisas (provenientes de reconhecidos institutos) à sua disposição, o que termina por manter os planejadores bem informados e agiliza o processo do departamento.

Ribeiro (1989, p. 32) faz um alerta:

Pesquisa é um trabalho para profissionais. Não tente fazê-la sozinho. Da mesma forma que as boas agências, a Talent possui uma estrutura de pesquisa. Mesmo assim, freqüentemente nos valem, como fazem as demais agências, do auxílio dos Institutos de Pesquisa ou de assessoria externa, sempre que a natureza do trabalho a ser feito fuja das especificações e da capacidade da nossa estrutura.

Os planejadores trabalham com diversos métodos de pesquisa. Entre eles, podemos destacar:

Método de Pesquisa	Definição
1. Estudo Exploratório	Também denominados <i>desk research</i> , têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o projeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis); conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas já realizadas.
2. Estudo Descritivo Estatístico	O estudo descritivo estatístico, ou <i>pesquisa quantitativa</i> , buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo à questão "Quanto?" para cada objetivo do projeto de pesquisa que tenha adotado esta metodologia. Daí a necessidade de esses estudos serem realizados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para este fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados a partir de médias e porcentuais das respostas obtidas.
3. Estudo Descritivo de Caso	O estudo descritivo de caso, ou <i>pesquisa qualitativa</i> , tem como característica principal compreender as relações de consumo "em profundidade". Sendo-lhe atribuída a análise qualitativa das informações obtidas, esse estudo procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realista, respondendo às questões "Como as pessoas compram?", "Por que compram?", "Que imagem têm das marcas e dos produtos?", "Que sugestões podem ser dadas para inovações/criações de novos produtos?" e "Quais os valores e os preconceitos percebidos em relação a determinados produtos, serviços ou segmentos de consumo?", entre outros tópicos que podem ser investigados.

Quadro 3 - Principais métodos de pesquisa e suas funções

Fonte: Samara e Barros (2002, p. 29-31).

A segunda etapa, definida como a montagem do problema, é o momento em que todos dados colhidos através da primeira etapa são agrupados, classificados e

estudados. O resultado desse processo é o problema de comunicação, que será o ponto de partida para a próxima etapa.

A terceira e última etapa, caracterizada por Ribeiro como a etapa da solução, é o momento em que todas as informações obtidas – que inicialmente foram colhidas por pesquisas e posteriormente estudadas pelo Planejamento – são traduzidas em uma campanha publicitária. Ribeiro (1989) enfatiza que essa etapa deve ser feita em conjunto com a Criação, pois ela não é uma mera executora das idéias dos planejadores. É necessário reunir profissionais das duas áreas para que o Planejamento apresente suas reflexões e discuta possíveis caminhos de solução, para que em conjunto as duas equipes cheguem a um consenso, que seja satisfatório tanto do ponto de vista conceitual quanto do ponto de vista criativo.

1.1.8 Produção Gráfica

Sampaio (1996) define a Produção Gráfica como sendo o setor responsável por produzir anúncios para jornais ou revistas, cartazes e outros materiais gráficos. Também é atribuição desse departamento encaminhar e supervisionar a composição de textos, a realização de artes, ilustrações e fotografias.

Sant’Anna (2001, p. 269) afirma que esse setor é um “verdadeiro serviço de compras, que comporta tanto mais especialistas de gêneros diferentes quanto mais importante é a agência.” Ele também alega que esse departamento está em constante comunicação com a Criação, que lhe fornece *layouts* e indicações de impressão, e com a Mídia, que lhe transmite o calendário de veiculações.

A Produção Gráfica realiza orçamentos com fornecedores (gráficas) e acompanha de perto o trabalho deles, para garantir a maior qualidade possível nas peças idealizadas pela Criação e finalizadas pelo Estúdio de Arte.

1.1.9 RTVC ou Produção Eletrônica

A sigla RTVC significa rádio, televisão e cinema, e esse departamento “se encarrega de encomendar às produtoras especializadas e supervisionar a execução de *jingles*², *spots*³, trilhas sonoras, filmes e demais materiais audiovisuais.” (SAMPAIO, 1995, p. 51).

“Os serviços de rádio, televisão, cinema e audiovisual estão em geral agrupados, porque são ramos correlatos na técnica publicitária” (Sant’Anna, 2001, p. 273). Sant’Anna (2001) também relata alguns dos conhecimentos necessários aos profissionais dessas áreas. No caso de trabalhos com televisão e cinema, torna-se fundamental que o profissional de RTVC conheça muito bem todas as etapas do processo: argumento, roteiro técnico, preparação, produção, realização e finalização.

Os profissionais dessa área necessariamente precisam possuir um amplo conhecimento técnico, pois eles serão responsáveis por contratar fornecedores (produtoras de áudio e vídeo, por exemplo) e coordenar o seu trabalho. O diálogo entre produtoras e RTVC deve ser de igual para igual.

² “Mensagem publicitária para rádio na forma de música em que se canta os benefícios da marca.” (SAMPAIO, 1996, p. 250).

³ “Mensagem publicitária de rádio, feita por uma locução simples ou mista (duas ou mais vozes), com ou sem efeitos sonoros e uma música de fundo.” (Ibid., p. 272).

2 O MERCADO EM MUTAÇÃO

O mercado, assim como a sociedade, é orgânico e está em constante transformação. Para colocar à prova os novos modelos de agência e o modelo de agência tradicional, torna-se necessário compreender o que está mudando e porquê isso está acontecendo.

2.1 A MUDANÇA NO PERFIL DO CONSUMIDOR

Com um simples olhar ao nosso redor podemos perceber que os consumidores estão mudando, e isso não é exclusividade de uma determinada região, etnia ou classe social. Trata-se de uma mudança a nível mundial, em uma realidade onde as pessoas estão mais conectadas do que nunca.

Estamos falando de pessoas que são mais velhas, mais ricas, mais atualizadas e mais familiarizadas com a Mídia do que qualquer outra geração de consumidores, combinação que gera um imenso desafio para os profissionais da propaganda, visto que eles têm a necessidade de analisar e entender os diferentes dados demográficos de gerações sucessivas. (CAPPO, 2004).

Levando em conta que os Estados Unidos possui hoje a maior economia do mundo e é *considerado potência hegemônica mundial*¹, podemos afirmar que a tendência dos países emergentes é seguir seus padrões sociais e demográficos. De 1930 ao ano 2000, ocorreram mudanças significativas no perfil da população norte-americana: a expectativa de vida passou de 59,7 para 77,1 anos, a média de idade passou de 26,5 para 35,3 anos, o número de pessoas com 65 anos ou mais passou de 6,6 milhões para 35 milhões, a proporção de mulheres no mercado de trabalho subiu de 24% para 61%, o percentual de lares com pessoas morando sozinhas cresceu de 8% para 26% e a média de pessoas por lar diminuiu de 4,1 para 2,6².

Segundo a Revista Exame, publicada no dia 23/04/2008, o Brasil passa por uma transformação sem precedentes no perfil de seus consumidores. A matéria se

¹ Fonte: Folha Online (2006).

² Fonte: Relatório do Censo americano de 2002, apud CAPPO, 2004, p. 182.

apóia em um estudo feito pelas consultorias Bain & Company (estratégia empresarial) e Euromonitor (pesquisa e inteligência de mercado), que sinalizam que o consumo anual do Brasil deve crescer de 780 bilhões de dólares em 2007 para um trilhão em 2012.

Com esse aumento – 220 bilhões de dólares - o mercado brasileiro será o terceiro entre os que mais contribuirão para o crescimento do consumo no mundo nos próximos cinco anos, um adicional calculado de 3,5 trilhões de dólares. Segundo os especialistas da Euromonitor, apenas Estados Unidos e China darão contribuições maiores. (STEFANO, SANTANA e ONAGA, 2008).

O resultado de todo esse crescimento é a escalada de um grande número de pessoas para classes sociais superiores.

A maior variação deu-se na faixa intermediária, a chamada Classe C, com renda mensal entre 1.062 e 2.017 reais. De acordo com pesquisa realizada pelo instituto Ipsos para a financeira Cetelem, em apenas dois anos, de 2005 a 2007, um contingente de 23,5 milhões de pessoas passou a fazer parte desse estrato. Com esse deslocamento, a Classe C tornou-se a maior em número absoluto de pessoas na pirâmide social brasileira, superando os 86 milhões do ano passado. Somada aos 28 milhões que formam as classes A e B, isso significa que já são 114 milhões os brasileiros que podem ser considerados consumidores. (STEFANO, SANTANA e ONAGA, 2008).

Soma-se a isso o fato da expectativa de vida no Brasil ter crescido de uma média de 51 anos em 1950 para quase 73 atualmente. (STEFANO, SANTANA e ONAGA, 2008).

Para finalizar, a matéria da Revista Exame cita cinco tendências que são reflexo desse novo momento que vive o Brasil.

Tendência	Conseqüência
1. O avanço das mulheres no mercado de trabalho	Vários mercados devem crescer como uma resposta a essa tendência. Entre eles, podemos citar o mercado de Sopas e de Protetores Solares, que de 2007 a 2012 devem crescer 68% e 49%, respectivamente.
2. Surgimento de mais casais sem filhos	Com mais casais sem filhos, melhora a perspectiva de venda de uma série de produtos específicos. Estima-se que o comércio eletrônico cresça 145% de 2007 a 2010 e o crédito para pessoa física cresça 60% de 2007 a 2012.
3. Crescimento do número de pessoas morando sozinhas	O crescimento no número de pessoas sós cria uma série de oportunidades de consumo. Estima-se que o mercado de conexões de banda larga cresça 275% de 2007 a 2012 e o mercado de aparelhos portáteis de música 105%.
4. Aumento de consumidores de meia-idade	O crescimento do número de pessoas com mais de 50 anos abre espaço para uma série de bens mais sofisticados. É previsto que o mercado de viagens aéreas cresça 100% de 2007 a 2012.
5. Uma vida mais longa e melhor	O mercado de bens e serviços para idosos estará em alta, a exemplo dos países desenvolvidos. A Fiat calcula que hoje 12% dos compradores de seus carros têm mais de 50 anos. Em 2028 eles serão 20%.

Quadro 4 - Tendências para o mercado consumidor brasileiro

Fonte: O autor (2008). Baseado em artigo da Revista Exame, 23/04/08, p. 25-30).

Sendo assim, para compreendermos melhor as mudanças que estão ocorrendo hoje no perfil do consumidor, torna-se necessário realizar uma análise sobre a geração de consumidores atual (Geração Y) e a geração de consumidores que a antecedeu, a Geração X.

2.1.1 A Geração X

Dentro do meio acadêmico existe uma divergência em relação a nomenclatura dessa geração e qual o período de nascimento que define os integrantes dela.

Segundo Tapscott (1999), a imprensa denomina erroneamente a geração nascida entre 1965 e 1976 como Geração X. A inspiração, segundo ele, vem do

título de um romance do escritor canadense Douglas Coupland, que levava esse nome. Tapscott afirma que as personagens desse livro, na verdade, faziam parte do final da Geração *Baby Boom* (pessoas nascidas entre 1946 e 1964).

Para Tapscott e os demógrafos, a geração nascida entre 1965 e 1976 é chamada de *Baby Bust* e não de Geração X. Enquanto o termo *Baby Boom* representa a explosão da taxa de natalidade - por isso a utilização da onomatopéia *boom* -, *Baby Bust* se refere ao declínio desse índice.

Os *baby-bustes* são o grupo mais bem educado da história. Mas, como adolescentes, depararam uma economia com uma das mais altas taxas de desemprego, que beirava os 10% no final de 1980. Também viram alguns dos mais baixos salários iniciais de qualquer grupo desde aqueles que ingressaram na força de trabalho na década de 30, durante a Depressão. (TAPSCOTT, 1999, p.19).

Esse grupo também se caracteriza por ser formado por comunicadores agressivos, extremamente voltados para a mídia. Eles consideram o rádio, televisão, cinema e Internet como meios que não são especializados e que estão disponíveis a todos para agregar informações e transmitir perspectivas. (TAPSCOTT, 1999).

Segundo Coupland (1991 apud GORZ, 2004), a Geração X é uma geração de jovens que se recusa a morrer aos 30, esperando ser enterrada aos 70. Trata-se de uma geração que tem dificuldades de se fixar a um emprego, pois alega que nenhum deles está a sua altura e nem é merecedor do seu esforço.

A Geração X prefere se vincular a trabalhos temporários, chamados pelos norte-americanos de *mc jobs*³. O motivo pela preferência dos trabalhos temporários é que, dessa forma, esses jovens conseguiam armazenar o máximo de tempo possível para cultivar as atividades favoritas de sua tribo (GORZ, 2004).

Cannon (1996 apud GORZ, 2004) aponta que uma pesquisa realizada com jovens dessa geração (provenientes da América do Norte, Grã-Bretanha e Países Baixos) que possuíam ensino superior completo, mostrou que seus integrantes possuem projetos pessoais de vida que são mais valorizados que a carreira profissional, inclusive fazendo com que seja questionada a finalidade e utilidade de se trabalhar.

“Entre os europeus do Oeste, dos 16 aos 34 anos, o trabalho ou a profissão vem muito depois de outras cinco prioridades na lista das ‘coisas que são realmente

³ O termo faz uma alusão aos empregos oferecidos pela rede de fast food Mc Donald's, que nos países desenvolvidos são comumente executados por jovens por períodos temporários, como nas férias, por exemplo. (Nota do autor).

importantes para você pessoalmente.” (GORZ, 2004, p. 75). As cinco prioridades são:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter amigos - 95% 2. Ter tempo suficiente disponível - 80% 3. Estar em boa forma física - 77% 4. Passar o tempo em família - 74% 5. Ter uma vida social ativa - 74% |
|--|

Quadro 5 - Coisas muito importantes para os integrantes da Geração X
Fonte: Gorz (2004, p. 75).

Apenas 9% das pessoas interrogadas citaram o trabalho como principal fator para vencer na vida. (YANKELOVICH, 1994 apud GORZ, 2004). Os sociólogos apontam que algumas das principais características dessa geração são:

Visão de mundo negativa (40% têm pais divorciados, e há mudanças nos empregos dos pais); Individualistas isolados; Menos leais (expostos a atividades políticas, alterações no emprego dos pais); Questionamento da autoridade (menor presença dos pais, menor treinamento militar, menor frequência à igreja); Maior Diversificação (influxos e misturas étnicas). (LANDSBERG, 2003, p. 115).

Shimp (2002) afirma que a Geração X está sujeita a mais clichês do que qualquer outro grupo na história, sendo a maioria deles pejorativos. Os integrantes da Geração X são normalmente tachados de preguiçosos, cínicos, reclamadores, sujos e desesperançados. Apesar disso, um estudo resolveu se aprofundar e classificou os participantes da Geração X em quatro grupos com base em seus perfis de comportamento: Ambiciosos e Promissores, Espectadores, *Playboys* e Vagabundos:

Perfil	Descrição
Ambiciosos e Promissores	Esse grupo, que tem o nível mais alto de educação e renda, representa 28% dos integrantes da Geração X. Eles tendem a se concentrar mais em recompensas intangíveis do que em riquezas materiais, e têm confiança em si próprios e em seu futuro. Evidentemente, esse não é um grupo de pessoas que se encaixa nas classificações estereotipadas vinculadas à Geração X.
Espectadores	Representando 37% dos participantes da Geração X, os espectadores consistem predominantemente em mulheres afro-americanas e hispânicas. Embora sua renda disponível seja relativamente baixa, esse subsegmento da Geração X tem uma queda pela moda e adora fazer compras.
<i>Playboys</i>	Esse grupo, predominantemente branco e masculino, representa 19% da Geração X. Os <i>playboys</i> aderem a um estilo de vida cujo lema é "primeiro o prazer, depois a obrigação", são concentrados em si próprios, adoram diversão e são impulsivos.
Vagabundos	Esse é o menor subgrupo, representando 16% dos pertencentes à Geração X, e é o que está mais próximo dos estereótipos dessa geração. São pessoas frustradas, têm o mais baixo índice de educação, buscam segurança e status e escolhem marcas que ofereçam um sentimento de posse e auto-estima.

Quadro 6 – Perfis de comportamento da Geração X

Fonte: Yankelovich Partners, 1995 apud Shimp (2002, p. 97).

Quinello (2007), por sua vez, faz uma análise do que significou o *Baby Bust* a nível mundial e como isso se deu no Brasil. Para ele, essa geração não ocorreu em nosso país, principalmente pelo fato da democratização ter ocorrido após 1980 e a abertura econômica após 1990. Quinello afirma que essa geração deveria ter sido uma geração pré-tecnológica, mas, no entanto, muito pouco evoluiu nesse quesito:

Sou parte dessa geração congelada, que assistiu atônita a transição do governo militar para o governo democrático. Concretamente não acrescentamos muito ao debate político, econômico ou social, porque perdemos a mão da evolução assustadora que se seguiu – A Revolução Digital. São poucos os escritores e políticos nascidos nesse período que realmente fizeram a diferença, com exceção dos cantores e poetas. Talvez sejamos um subproduto de extremidades: numa ponta a geração do silêncio e na outra a do ruído. Não tivemos um continuum para assimilar grandes transformações e, nesse vácuo, ficou uma história com começo e fim, sem meio. Por isso somos, em parte, angustiados. (QUINELLO, 2007, p. 146).

Dessa forma, temos um quadro de Geração X no Brasil muito diferente do cenário vivido pela Europa Ocidental e Estados Unidos, que juntos representam o centro econômico do mundo. Enquanto a Geração X dos países desenvolvidos representava uma revolução social e começava a dar os primeiros passos da Revolução Digital, no Brasil essa geração nem sequer vivia em uma democracia sólida.

Essa disparidade teve dois impactos muito significativos: 1) A geração de consumidores brasileiros ficou ainda mais distante dos consumidores europeus e norte-americanos; 2) Formou-se um abismo entre a geração dos *baby boomers* e Geração Y no Brasil, pois não existiu um processo de transição entre as duas.

2.1.2 A Geração Y

Tapscott (1999) utiliza a nomenclatura N-Gen para se referir à geração que é chamada por muitos de Geração Y. Estamos falando de uma geração nascida de 1977 em diante.

Depois do declínio da taxa de natalidade, representado pelo *Baby Bust*, nos deparamos com uma nova onda de crescimento demográfico. A base de todas essas medidas é a população dos Estados Unidos. De 1946 até o final de 1964, nasceu 29% da população existente no ano de 1997. De 1965 a 1976, nasceu 16% dessa população. E de 1977 a 1997 nasceu 30%. (TAPSCOTT, 1999).

Nunca houve tantos jovens nos Estados Unidos como hoje, e isso impacta diretamente todos os mercados do país e do mundo. Com um perfil divergente das demais faixas de idade, os jovens têm desejos e necessidades diferentes, que até então passavam despercebidos.

As agências, que estavam acostumadas a direcionar a sua comunicação para uma faixa etária mais elevada, agora precisam se renovar e compreender cada vez o comportamento desse público.

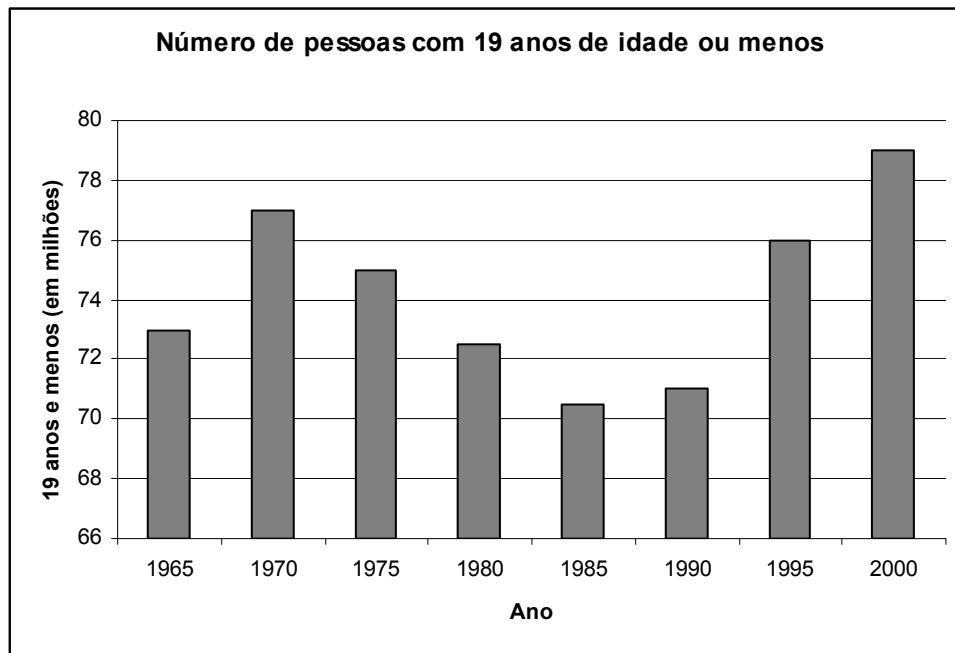


Gráfico 1 - Número de pessoas com 19 anos de idade ou menos nos Estados Unidos.
Fonte: U.S Census Bureau apud Tapscott (1999, p. 19).

Essa onda jovem se coincidiu com a revolução digital, fazendo com que essa geração não represente apenas um dado demográfico, mas também uma revolução social. Em 1983 apenas 7% dos lares norte-americanos possuíam computador, mas em 1997 esse percentual já era de 44%. Se levados em conta apenas os lares com filhos, o número subia para 60%. (U.S. Census Bureau apud TAPSCOTT, 1999).

Em 1996 apenas 15% de todos os lares dos EUA possuíam acesso à Internet, mas um em cada dez usuários tinha menos de 16 anos, dado que mostra que a Internet, desde seu surgimento, possui um caráter jovem. (U.S. Census Bureau apud TAPSCOTT, 1999).

Uma das principais características dessa geração é que os filhos se tornaram autoridade pela primeira vez, pois passaram a possuir mais conhecimento que seus pais em diversas tecnologias.

John Seely Brown (cientista chefe na Xerox PARC em 1997) disse o seguinte: “Este é um período único na história em que o papel da criança no lar está mudando” (TAPSCOTT, 1999, p. 34). Ele afirma que no passado os pais eram a autoridade central com relação a qualquer coisa de valor especial, que não acreditavam na idéia de que uma criança pudesse ser capaz de fazer alguma coisa nova ou verdadeiramente útil. Tradicionalmente, os pais possuíam mais conhecimento do que os filhos em todas as esferas do saber, com pequenas

exceções, como no caso dos filhos de imigrantes que aprendiam a nova língua com mais facilidade do que os pais.

Um episódio interessante, que comprova essa mudança de paradigma, foi quando o governo Finlandês selecionou 5000 N-Geners (integrantes da Geração Y) para treinar os professores do país na utilização de computadores. (TAPSCOTT, 1999). Pela primeira vez os alunos se colocaram no papel de professores e vice-versa, mostrando claramente que as relações entre diferentes gerações estavam abaladas para sempre.

As implicações dessas mudanças são imensas, inclusive no âmbito familiar. Tapscott (1999) aponta que essa situação faz com que membros da família passem a se respeitar pelo que suas autoridades realmente representam, criando uma dinâmica de coleguismo nas famílias que pode ser muito produtiva, desde que bem administrada.

Beckerman (2005) aponta que uma das diferenças entre a Geração X e a Geração Y é que enquanto os membros da primeira são frustrados e esnobes porque suas vidas não têm sentido (também não possuem heróis que possuam significado), a segunda celebra essa falta de sentido.

Por fim, Quinello (2007) faz uma análise do crescimento e desenvolvimento da Geração Y no Brasil. Ele alega que os integrantes dessa geração são ditadores, que foram criados por computadores e babás, visto que seus pais estavam ausentes, competindo no mercado de trabalho. Quinello também aponta que as desigualdades sociais apenas aumentaram durante essa geração: enquanto os filhos da elite estudam em excelentes escolas e são preparados para assumir o comando de organizações cada vez mais complexas, os filhos das classes média e baixa estudam em escolas que os tornarão semi-analfabetos. Entretanto, apesar desse cenário, os filhos dos empregados estão cada vez mais conscientes dos seus direitos e não estão mais dispostos a venderem suas almas às organizações.

Quinello (2007) também afirma que os *Baby Boomers* e *Baby Busters* (Geração X) terão grandes dificuldades em passar o comando das organizações para a Geração Y, pois irá haver um choque de culturas. A Geração Y, apesar de possuir uma gama muito maior de informações, é mais fria e desigual que as gerações anteriores. Quinello complementa citando que pode classificar essa nova geração segundo alguns padrões que irão determinar um perfil bem definido, que

levará as organizações a um formato totalmente novo. Segue um quadro que apresenta as principais características que definem o perfil da Geração Y:

Característica	Definição
1. Individualismo	Filhos criados com televisão, computador, videogame e ausência dos pais. Nunca uma geração esteve tão sozinha e tão autônoma. Os pais, numa tentativa de compensação, permitem tudo, sem limites, criando novos tiranos.
2. Maior adversidade	Com uma faceta mais pluralista e multicultural, a nova geração permite, por exemplo, a participação feminina (apesar do alto preço) no mercado de trabalho. Entretanto, atividades racistas e sexistas, no Brasil, impedem o avanço nessa área. Ainda somos preconceituosos (vide debates das cotas universitárias e preconceitos regionalistas) e permissivos.
3. Menor lealdade e comprometimento	Vendo os fiéis pais reengenheirados, depressivos e aposentados precocemente, pelo processo de enxugamento drástico do emprego formal, a nova geração questionará a fidelidade infinita às organizações. A alta rotatividade e o desapego poderão dar um novo tom à organização do trabalho, não dando espaço à vinculação definitiva.
4. Tecnoliterata	Entra em cena uma geração instruída verdadeiramente pela informática.
5. Maior permanência com os pais	No intuito de reduzir custos, adia a saída da casa dos pais, permanecendo com a família. Isso não significa mais companhia, pois muitas famílias estão apenas ocupando o mesmo espaço geográfico (não há laços).
6. Comunicação	Acesso a informação instantânea e virtual, geralmente com pouco conteúdo analítico ou crítico, faz da nova geração uma captadora de novas tecnologias, sem questionamentos mais profundos.
7. Carência, exigência de atenção	Com pais que trabalham durante o dia e à noite estão esgotados, freqüentam escolas superpopulosas, sentindo-se um a mais. Reagem com violência física ou verbal.
8. Questionamento da liderança e do status quo	Repudiam a ordem, a autoridade e, principalmente, o totalitarismo (apesar de serem, freqüentemente, tiranos). Não possuem heróis do bem ou ideologias próprias.
9. Visão irrealista e material	Sendo cooptados pela mídia vivem num mundo irreal e se sentem excluídos quando não atendidas suas necessidades, buscando a recompensa instantânea (com as drogas e, em alguns casos, com a violência).
10. É over e agressiva	O dia precisa mais que 24 horas. Eles querem tudo no menor tempo, não maturam a informação, são arrojados e precipitados.
11. Menos culta, mas mais sincera	Lêem pouco e são apolitizados, mas pela característica despojada são mais transparentes e reconhecem suas limitações. Infelizmente, o acesso à faculdade não acompanhou a qualidade do ensino.
12. Geração pós-AIDS	Apesar do excesso de informação, é desprevenida e tornam-se pais precocemente.

Quadro 7 - Características da Geração Y

Fonte: O autor (2008). Baseado em Quinello (2007, p. 148-149).

Embora o espaço de tempo que separa a Geração X da Y seja curto, fica claro que estamos lidando com duas gerações muito diferentes, seja pelas suas convicções, seja pelo cenário político e social em que viveram.

A passagem de poder entre uma geração e outra dentro das organizações é iminente, e seus desdobramentos prometem modificar a estrutura do mercado como um todo.

2.2 AS NOVAS TECNOLOGIAS

Durante toda a história da humanidade o desenvolvimento de novas tecnologias sempre foi um pivô nas transformações da sociedade. Novas tecnologias trazem novas maneiras para solucionar problemas antigos e afetam diretamente o cotidiano de todos.

Não podemos falar em novas tecnologias sem mencionar a Internet, que é o maior agente transformador da década atual e, possivelmente, das décadas que estão por vir.

Podemos definir a Internet como uma gigantesca rede mundial de computadores, interligados por linhas comuns de telefone, linhas de comunicação privadas, cabos submarinos, canais de satélite e diversos outros meios de telecomunicação. Essa grande transformação que a sociedade está vivenciando possibilita que as empresas e as pessoas se comuniquem de forma cada vez mais eficiente. (FEDELI, PERES e POLLONI, 2003, p. 201).

O surgimento da Internet se deu na década de 70, durante a Guerra Fria. Tratava-se de um projeto militar, denominado ARP Anet, que foi desenvolvido pelo Departamento de Defesa Norte-Americano, cujo objetivo era criar uma rede de computadores interligados às principais bases militares do país com a finalidade de proteger informações estratégicas. Dessa forma, mesmo que a central de computadores do Pentágono fosse destruída, as informações militares estariam seguras (FEDELI, PERES e POLLONI, 2003).

Pouco depois de entrar em funcionamento, o sistema da ARP Anet passou a ser aplicado nas universidades dos Estados Unidos e ganhou tanta força que, num curto espaço de tempo, foi aderido por países da Europa Ocidental e o Canadá (com

a mesma finalidade de interligar universidades), passando a atuar num âmbito mundial. Dentro desse contexto, existiam duas grandes mudanças em relação ao projeto inicial: o objetivo era educacional - e não mais militar - e a abrangência da rede deixava de ser nacional para se tornar internacional. Esse quadro gerou a necessidade de se criar um novo nome para o sistema, que passou a ser chamado de Internet (FEDELI, PERES e POLLONI, 2003).

Para Fedeli, Peres e Polloni (2003), o mais surpreendente da Internet é que ela não é controlada de forma central por uma pessoa ou organização. A organização do sistema acaba sendo feita pelos administradores das redes e pelos próprios usuários, estrutura que vem funcionando muito bom até o momento.

Essa lógica está diretamente ligada à Geração Y - principal atuante no rápido desenvolvimento da Internet -, visto que seus integrantes repudiam a autoridade e prezam a transparência.

Fedeli, Peres e Polloni (2003) completam alegando que a Internet é considerada um dos mais importantes e revolucionários desenvolvimentos da história da humanidade, pois, pela primeira vez, um cidadão comum ou uma pequena empresa podem facilmente – e a um custo reduzido – obter informações de todos os cantos do mundo e criar, gerenciar e distribuir informações em larga escala, no âmbito mundial. Antes da Internet, apenas grandes organizações poderiam fazer isso, utilizando-se de meios de comunicação convencionais.

Para Cappel (2004), a Internet reinventou a maneira como nos comunicamos, compramos, vendemos, investimos, namoramos, enviamos cartões de felicitações e marcamos uma viagem. Para ele, entre as principais características da Internet, vale ressaltar a adaptabilidade, atributo que até então não era possuído por nenhum outro meio de comunicação.

A Internet é flexível e rápida: tem a capacidade de se transformar de acordo com a demanda dos próprios usuários e faz isso em uma velocidade superior a de qualquer outro meio de comunicação.

No que se refere à relação entre Internet e Propaganda, Cappel (2004) alega que no momento em que seu livro era escrito a Internet ainda não havia se tornado em um meio de propaganda comprovado. Entretanto, o autor afirma que aposta muito nesse caminho e aponta dados que comprovam a sua visão: os consumidores estão comprando cada vez mais *online* e o B2B (*business-to-business*) vem crescendo vertiginosamente na Internet.

Para Cappo (2004), a Internet está dando apenas seus primeiros passos, e é uma questão de tempo para que ela atinja todo o seu potencial e seja cada vez mais importante dentro do meio publicitário. Outro advento importante foi a Televisão Digital:

Tecnologia que proporciona aos telespectadores maior qualidade de recepção de imagem e um som com qualidade de CD, e dá às emissoras a oportunidade de oferecer aos telespectadores uma ampla escolha de programação e serviços interativos especializados. (MARSHALL, 2002, p. 81).

Trata-se de um serviço relativamente novo, ainda mais em termos de Brasil, entretanto existe uma grande expectativa relacionada aos seus impactos. A Televisão Digital promete segmentar seus canais ainda mais que a televisão fechada, direcionando-se a públicos reduzidos e grupos com interesses específicos (MARSHALL, 2002).

A televisão digital pode ser recebida por cabo, por transmissão terrestre ou via satélite. O satélite é um meio fácil de transmitir grande número de serviços, mas é limitado pelo número de domicílios com antenas receptoras, e seu rendimento pode ser afetado por más condições atmosféricas. A televisão terrestre está virtualmente disponível para todos, mas exigirá um decodificador digital externo por mais algum tempo, até que esse possa ser incorporado aos aparelhos de televisão recém-fabricados. (MARSHALL, 2002, p. 82).

O potencial da TV Digital é muito grande, visto que ela possui a capacidade para transmitir dados a uma velocidade aproximadamente mil vezes maior que a de um modem de Internet médio. Um desdobramento provável para a publicidade, é a inserção de informações adicionais dentro de um comercial, que poderão ser acessadas através de um controle remoto. (MARSHALL, 2002).

Enquanto a Televisão Digital chegou oficialmente ao Brasil no dia 2 de dezembro de 2008 (CARPANEZ e BUENO, 2008), ele já vem sendo oferecido na Europa desde 1995, pela empresa Primestar (MARSHALL, 2002). Esse cenário nos mostra o quanto estamos atrás de outros países, mas também indica que é possível apontar tendências para o mercado brasileiro a partir de observações no mercado internacional.

Anderson (2006) aponta dois outros fenômenos que julga de extrema importância para a atual conjuntura: o telefone celular e o iPod. Enquanto o primeiro traz a mobilidade aos consumidores e cria novos mercados (venda de *ringtones*,

jogos, serviços de Internet específicos...), o segundo traz a tona o conceito de rádio pessoal, afetando diretamente o poder do rádio e da indústria fonográfica.

O reflexo do surgimento dessas novas tecnologias gera uma reação em cadeia, capaz de afetar meios de comunicação e mercados que até então eram intocáveis. Anderson (2006) ilustra alguns desses reflexos:

1. A receita dos filmes de Hollywood caiu quase 7%, em consequência do domínio público que começou em 2001 e persiste em ritmo acelerado.
2. A leitura de jornais, que atingiu o pico em 1987, diminuiu 3% (maior queda num único ano) e hoje se situa em níveis sem precedentes desde os anos 60.
3. A venda de revistas nas bancas de jornais situa-se no nível mais baixo desde que começaram a compilar-se os números, há mais de 30 anos.
4. Os índices de audiência nas redes de TV continuam a cair, à medida que os espectadores se dispersam para canais a cabo. Desde 1985, a participação das redes nas audiências de TV caiu de três quartos para menos da metade.

Quadro 8 - O reflexo do surgimento de novas tecnologias

Fonte: O autor (2008). Baseado em Anderson (2006, p. 35).

As novas tecnologias transformaram o mercado e os consumidores ao mesmo tempo: aceleraram a comunicação entre pessoas e entre organizações, facilitaram a entrada de novos *players* no mercado e trouxeram mais opções aos consumidores. A mudança foi grande e ocorreu em um curto espaço de tempo.

2.3 TRANSIÇÃO DE VERBAS DENTRO DAS AGÊNCIAS

É com base na análise da representatividade do faturamento de cada área de uma agência que podemos retirar informações essenciais para o nosso estudo, pois esses dados, quando cruzados com outras estatísticas, são capazes de apontar diversas informações sobre o negócio da propaganda: pontos fracos, pontos fortes, ameaças, oportunidades e tendências.

Na conferência de cúpula da 4As [Associação americana das agências de propaganda] em 2002, John Dooner, o então *chairman* do grupo Interpublic, declarou que cerca de 50% das receitas das quatro maiores *holdings* vêm de atividades de fora da propaganda tradicional. Cinco anos atrás, acrescentou ele, 90% das receitas vinham integralmente da propaganda. (CAPPO, 2004, p. 48).

Em entrevista concedida à Revista Exame do dia 1º de maio de 2008, Shelly Lazarus, presidente mundial da agência Ogilvy & Mather Worldwide, confirma a tendência de transição de verbas dentro dos departamentos das agências de propaganda.

Hoje, não existe distinção se vamos falar com o consumidor pela internet, pelo celular, pela televisão ou por uma sacola distribuída no supermercado. Procuramos simplesmente o melhor meio para atender à necessidade do cliente, e toda a equipe trabalha em conjunto nisso. (LAZARUS apud TEICH, 1/05/08).

Os números da agência comprovam o que Lazarus atesta, pois 56% do faturamento é proveniente de estratégias centradas em novos meios de comunicação, ante 44% em meios tradicionais. (TEICH, 1/05/08).

No Brasil, podemos tomar como referência as mudanças que vêm ocorrendo no grupo de comunicação ABC, que é dirigido pelo publicitário Nizan Guanaes.

Por trás de todo esse esforço do publicitário baiano e do grupo ABC, está o desejo de acompanhar uma tendência que vem ganhando força – principalmente no exterior. Nos Estados Unidos, as chamadas agências tradicionais vêm tentando aliar a publicidade tradicional ao marketing digital, à organização de eventos e à produção de conteúdo editorial para canais de televisão. (LIMA, 23/04/08, p. 67).

Segundo um levantamento da PWC Global Entertainment and Media Outlook, a velocidade de crescimento do mercado de publicidade digital para os próximos cinco anos será quase 50% maior que a evolução da publicidade tradicional.

A sigla ABC significa *Advertising* (publicidade), *Branding* (construção de marca) e *Content* (conteúdo), e hoje o faturamento do grupo provém 70% da publicidade tradicional, 28% do trabalho de construção de marca e apenas 2% da parcela que cuida de conteúdo. Entretanto, é esperado que num futuro médio, entre dois e cinco anos, a divisão B seja responsável por até 50% das receitas e a C por até 20%.

Segundo Lima (23/04/08), não existe nenhuma outra agência brasileira que tenha apostado tanto nesse caminho da propaganda como o grupo ABC,. Ele afirma

que a maioria dos publicitários que conversaram com a reportagem da Exame discorda da premissa de que as agências precisam se reinventar para sobreviver.

Esse quadro nos mostra que, de forma geral, o mercado publicitário brasileiro está reagindo muito lentamente às transformações que vêm ocorrendo no mundo. Entretanto, algumas empresas, como o Grupo de Nizan Guanaes, já começam a se espelhar em modelos do exterior, tendo por objetivo estarem melhor preparadas para as mudanças do mercado consumidor e buscando uma competitividade à nível internacional.

2.4 OS DESAFIOS TRAZIDOS PELAS MUDANÇAS

Todos os dados e perspectivas traçados até o momento mostram claramente que está ocorrendo uma mudança muito expressiva a nível mundial. Trata-se de um processo que está desconstruindo paradigmas e construindo uma nova realidade.

O perfil do consumidor está mudando, ele vive hoje uma realidade completamente diferente da geração que o sucedeu e novas tecnologias passam a conectar o mundo e quebrar barreiras de entrada em diversos mercados, entre eles o publicitário.

Admirável mundo novo	
Até bem pouco tempo atrás, atingir o público com campanhas massificadas era uma tarefa muito mais simples. Com a fragmentação da mídia — e da atenção dos consumidores —, a vida dos homens de marketing ficou complexa. Confira	
O consumidor de ontem	O consumidor de amanhã
Estava preso a alguns poucos canais da TV aberta e a emissoras de rádio — e suas respectivas grades de programação	Tem infinitas opções de entretenimento eletrônico, com controle individual sobre o que assistirá e quando
Era submetido a programas criados para agradar à média e atingir o maior número possível de telespectadores	Encontra programas mais adequados a seu gosto — muitas vezes, esse conteúdo é doméstico, produzido por gente como a gente
Recebia informação apenas dos grandes veículos	Divide sua atenção entre os veículos tradicionais e <i>blogs</i> , <i>fotologs</i> , <i>podcasts</i> e <i>videoblogs</i>
Era alvo da comunicação massiva das grandes marcas	Interage com as grandes marcas de maneira voluntária, buscando sua publicidade preferida na internet
Estava preocupado apenas em seguir o padrão da maioria	Deseja ser único — e mostra isso participando de comunidades e criando sua marca <i>online</i>
Consumia a mídia predominantemente nos momentos de lazer	Sua vida existe em torno da mídia: do relacionamento com amigos no Orkut ao telefone celular

Quadro 9 - Comparação entre o consumidor de ontem e o consumidor de hoje
Fonte: Cesar (2006).

Em uma análise simplista da cadeia publicitária podemos verificar o seguinte: os clientes pagam as agências para vender os seus produtos ou serviços, tendo por objetivo obter o lucro, elemento vital para o mercado capitalista. As agências, por sua vez, visam influenciar os consumidores para consumir os produtos ou serviços de seus clientes, de forma que ela também tenha lucro. A ponta dessa cadeia é o consumidor final, responsável por realizar o consumo e fazer com que o ciclo siga girando.

No momento em que se torna mais fácil de entrar no mercado (consequência das novas tecnologias) e o consumidor muda de comportamento, torna-se necessário que todo o ciclo se reestruture, para que seja possível acompanhar o principal elo da cadeia (consumidor final), que é o responsável por terminar o ciclo e fazer com que ele inicie novamente.

A partir desse cenário surgem algumas hipóteses: 1) as agências e clientes estão sofrendo de miopia, enxergando apenas o seu próprio negócio; 2) as mudanças estão ocorrendo tão rapidamente que as empresas não estão sendo capazes de acompanhar, principalmente em função de suas estruturas, que estão com os alicerces em um mercado ultrapassado; 3) as empresas são simplesmente resistentes às mudanças; Nada impede que mais de uma hipótese esteja correta e que elas se inter-relacionem.

Por outro lado, alguns *players* enxergaram e compreenderam as mudanças. Em meados de 2002 foi publicada uma matéria na revista *Advertising Age* com o título “Riney⁴ declara o fim do anúncio de trinta segundos”, ilustrando claramente a situação que o mercado da propaganda vive atualmente. Dentro da matéria, Riney (apud CAPPO, 2004, p. 79) provocava:

Depois de pelo menos duas gerações de bombardeio da televisão nos Estados Unidos, a magia da propaganda tradicional não é mais magia nenhuma. O comercial de televisão de trinta segundos, acrescentou ele, é com muita frequência praticamente ineficaz.

Segundo Cappo (2004), Riney percebeu que o mundo mudou, enquanto muitos no negócio da propaganda seguiram fazendo o que sempre fizeram.

Nesse contexto, Anderson, editor-chefe da revista *Wired*, concebeu a teoria da Cauda Longa em 2004. O estudo da Cauda Longa é resultado de uma surpresa que Anderson sofreu ao ser questionado pelo dono de uma empresa de uma espécie de *jukebox* digital se ele conseguiria estimar a porcentagem dos 10 mil álbuns disponíveis que vendiam pelo menos uma trilha por trimestre. Anderson pensou em responder 20%, por causa de uma regra amplamente utilizada por administradores e economista, que sugere que normalmente 20% dos produtos respondem por 80% das vendas. Entretanto, para o seu espanto, a resposta correta era 98%. (ANDERSON, 2006).

A surpresa de Anderson o levou a se aprofundar no assunto, que resultou na alegação de que estamos vivenciando a conversão de mercados de massa em milhões de mercados de nicho. A Cauda Longa é a base dessa alegação, e pode ser assim definida:

A teoria da Cauda Longa pode ser resumida nos seguintes termos: nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em

⁴ Hal Riney é fundador e ex-chefe de uma agência que levava seu nome, até ser vendida para o Grupo Publicis.

alguns hits relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público. (ANDERSON, 2006, p. 50).



Figura 1 - A Cauda Longa
Fonte: Anderson (2006).

Essa teoria não propõe o fim de todos os mercados de massa, mas ilustra muito bem a realidade que está tomando conta da economia atual. O consumidor nunca possuiu tanto poder e opções de escolha, mas continua cabendo à publicidade impactar esses consumidores de modo eficaz.

O grande desafio do momento é descobrir como impactar consumidores cada vez mais poderosos e avessos à publicidade (num mercado saturado de informações) a um custo competitivo.

3 OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA

O presente capítulo tem a intenção de ilustrar o que são os novos modelos de agência e o que os diferencia dos modelos de agência tradicionais, apoiando-se em dados históricos e traçando comparativos.

Fato é que não existe uma documentação formal capaz de apontar e estabelecer o que são novos modelos. Sendo assim, iremos agrupar diversos pontos de vista para demarcar as principais características desses novos modelos.

3.1 COMO CONCEITUAR OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA?

Se o próprio modelo de agência tradicional de propaganda pode variar do ponto de vista de estrutura e serviços prestados, torna-se difícil definir com precisão o que são os novos modelos.

Segundo o Minidicionário da Língua Portuguesa (BUENO, 1996), a palavra propaganda está ligada à propagação de princípios; anúncios de mercadorias e produtos em veículos publicitários e também pode se referir à divulgação. De outro lado, publicidade é “um anúncio por qualquer meio de propaganda” (BUENO, 1996, p. 538). São definições que geram alguma confusão, mas deixam claro que propaganda significa divulgar uma mensagem através de um meio (veículo).

Na visão de Sampaio (1996), a agência de propaganda é uma empresa especializada na arte e técnica da propaganda, estruturada especificamente para essa finalidade e que conta com profissionais especializados em diferentes áreas.

Como já vimos anteriormente, o próprio Sampaio (1996) indica que agências de propaganda de grande porte exercem atividades que estão além da propaganda. Essa constatação é de extrema importância, pois justifica o motivo pelo qual não estamos falando de “novos modelos de agência de propaganda” e sim de “novos modelos de agência”. Torna-se incorreto - e até confuso - utilizar a palavra propaganda para definir um modelo de negócio que não está restrito a essa prática.

Sendo assim, iremos trabalhar em cima da idéia de que os novos modelos de agência são novos modelos de negócio na esfera da Publicidade e Propaganda e

que prestam serviços de forma direta para o mercado publicitário, ou seja, são empresas que de alguma forma disputam com as agências de propaganda tradicionais os investimentos realizados pelos mais diversos clientes.

Em função da necessidade de se classificar os novos modelos de agência que estão surgindo, recentemente surgiu um conceito chamado *hotshop*, que representa agências que são pequenas, novas e ágeis. Pallares (2008) define esse modelo:

Focadas na criatividade, essas empresas e suas estruturas enxutas beneficiam a integração de seus profissionais na busca de soluções criativas para seus clientes. São responsáveis por diversos trabalhos inovadores que muitas vezes passam a direcionar campanhas que serão produzidas mundialmente pelas grandes agências que atendem a esses clientes. [...] A palavra chave para essas agências é a “idéia”, nada substitui a grande idéia, a sacada que faz a diferença e que muitas vezes são materializadas em projetos especiais com aplicação em diversas plataformas.

De fato as *hotshops* são novos modelos de agência, mas não iremos utilizar esse termo para conceituar todos os modelos tratados em nosso trabalho, pois ele está muito restrito ao universo da propaganda. Uma *hotshop* é um novo modelo de agência, mas nem todos os novos modelos de agência são *hotshops*. Além disso, pesa o fato desse termo ser considerado *cool* e estar na moda, o que pode torná-lo efêmero.

A partir de agora vamos nos apoiar em diferentes autores para estabelecer as principais características dos novos modelos de agência. Entretanto, para que esses pontos não pareçam desconectados, iremos relacioná-los com uma organização real, que efetivamente pode ser definida como “um novo modelo de agência”. Essa empresa é a St. Luke’s.

3.2 UM POUCO DA HISTÓRIA DA ST. LUKE’S

A St. Luke’s nasceu em 1995, quando um grupo de publicitários que adorava seu trabalho – mas era completamente contra a burocracia e o formato de trabalho tradicional – decidiu fundar sua própria agência. Entretanto, isso não teria acontecido sem o contexto da época, onde a agência Chiat/Day estava sendo

comprada pela TBWA, agência de propaganda pertencente ao Grupo Omnicom, 3ª maior organização de propaganda do mundo¹ (LAW, 2001).

A Chiat/Day, segundo Law (2001), foi fundada nos Estados Unidos, em 1968, e possuía diversos escritórios ao redor do globo, em países como Canadá, Austrália, Nova Zelândia e Inglaterra. A agência era reconhecida mundialmente pelo seu trabalho extremamente criativo, herança dos seus dois fundadores. Dessa forma, essa agência era fonte de inspiração para milhares de profissionais da propaganda no mundo todo.

Uma das sedes da Chiat/Day ficava em Londres, e era lá que Law trabalhava como diretor gerente. Em 1992, Jay Chiat, um dos fundadores da agência, convocou membros que considerava chave para a empresa (entre as diversas sedes da organização) e formou um comitê, com o intuito de preparar a Chiat/Day para os próximos dez anos que, segundo ele, iriam alterar o negócio da propaganda.

O comitê criado por Jay ganhou o nome de Crisálida e durou cerca de um ano, período em que diversas questões estratégicas foram debatidas a fio entre os principais pensadores da empresa. Após uma longa etapa de debates e trabalho, foi apresentado para a cúpula da empresa um dossiê da agência, mostrando todas as deficiências que o negócio apresentava. Esse fato desagradou muito Jay Chiat, pois ele esperava um documento com ações brilhantes a serem tomadas, e não um raio-x de seu próprio negócio. Esse foi o início do fim do Comitê Crisálida.

Apesar do comitê não ter atingido os objetivos almejados pelo presidente da empresa, ele permitiu que Law e David Abraham (membro do comitê e colega de trabalho de Law em Londres) realizassem diversas discussões sobre modelos de negócio e o futuro da propaganda. Estavam plantadas as sementes da St. Luke's.

Em 30 de janeiro de 1995, Law ficou sabendo que a Chiat/Day estava sendo comprada para TBWA, e isso o deixou arrasado. A notícia da venda pôs fim ao sonho de renovar a agência, depois de muito ter estudado e investido nisso. Law, assim como os seus colegas de Londres, amava o que fazia, mas acreditava cegamente que os meios empregados para isso estavam completamente equivocados.

O sentimento coletivo de que não estava certo vender a agência fez com que a Chiat/Day de Londres tenha sido a única empresa que não foi adquirida pela

¹ Fonte: *Advertising Age*, 22/04/02, p. 30.

Omnicom. Após meses de negociações e estudos, Law e David Abraham conseguiram obter um acordo para ficar com a equipe de Londres e criar sua própria agência.

Nesse contexto nasceu a St. Luke's, agência que serviu de laboratório para todas as idéias e crenças de Law, Abraham e seus colegas. A premissa era criar algo novo e verdadeiramente criativo, onde imperasse o prazer e a flexibilidade.

Em 1996, com apenas um ano de existência, a St. Luke's foi eleita a segunda melhor agência do Reino Unido, título que veio para atestar que os métodos empregados pela agência realmente funcionavam. (LAW, 2001).

A St. Luke's, na definição de Law (2001, p. XI):

[...] [ela] não é apenas um novo tipo de agência de propaganda; é uma empresa diferente como um todo, que fugiu da hierarquia convencional em favor do layout organizacional mais horizontal possível e dos processos de decisão mais loucos que já se viu.

Entre as características que diferenciam a St. Luke's de outras agências – ou melhor, de outras empresas -, podemos citar: todos os funcionários são acionistas da empresa com o mesmo número de cotas, os computadores são públicos (ninguém possui seu próprio computador) e não existem lugares fixos para se trabalhar.

3.3 AS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEM OS NOVOS MODELOS DE AGÊNCIA

Neste subcapítulo iremos apontar quais são as principais características responsáveis por indicar se um determinado modelo de agência pode ser considerado novo. É evidente que estaremos generalizando o conceito, pois o ideal seria avaliar caso a caso para obter uma análise mais precisa.

A maior parte dos novos modelos data do final do século XX e início do século XXI, período que trouxe significativas transformações em nível de tecnologia e sociedade.

O século XXI se iniciou com a retomada do mercado publicitário pelas empresas multinacionais. Elas adquiriram empresas nacionais com perfil criativo. A informatização dos departamentos de criação, o crescimento da televisão a cabo e a Internet estão alterando o papel dos profissionais de

publicidade, já que novas competências são exigidas e novos modelos de agência estão surgindo. (ABREU, 2007, p. 15).

Esses dizeres nos mostram que o advento e expansão de novas tecnologias exercem impacto direto no mercado publicitário, exigindo novas competências dos profissionais e abrindo espaço para novos modelos de negócio que, até então, não eram possíveis. Dessa constatação podemos tirar a primeira característica fundamental para um novo modelo de agência: utilização de novas tecnologias de maneira inteligente, de modo que isso beneficie seus funcionários e contribua para uma maior produtividade.

Nesse sentido, vale citar a aquisição de telefones sem fio realizada pela St. Luke's. Naquela época, 1995, essa era uma tecnologia muito cara e recém estava começando a ser utilizada pelas empresas. A finalidade desses telefones era permitir que cada funcionário pudesse trabalhar onde quisesse quando quisesse, estimulando a flexibilidade e criatividade (LAW, 2001).

Hoje em dia vemos milhares de agências que possuem telefones sem fio, mas, no entanto, seu objetivo difere muito do objetivo visado pela St. Luke's em 1995. Ao invés de estimular a criatividade, a razão para a existência desses telefones é permitir que os funcionários possam ser encontrados enquanto transitam por imensos prédios. Trata-se mais de um conceito de prisão do que de liberdade.

O impacto das novas tecnologias - e sua popularização - é tão grande que chega a ser capaz de transformar radicalmente uma realidade. Tudo ocorre de forma extremamente veloz e faz com que nos esqueçamos completamente de como as coisas eram feitas há uma década atrás (ou menos).

Como exemplo, podemos citar o caso da Criação e Estúdio de Arte, onde no início dos anos 90 praticamente não havia computadores. Processos que faziam parte do cotidiano daquela época são completamente desconhecidos pelos profissionais que estão se formando agora. Como exemplo, podemos citar o caso do *paste-up*.

O *paste-up* é “a montagem de qualquer peça gráfica, com a colagem da composição, do bromuro² e artes-finais sobre um cartão. Quando pronto, é

² “Cópia fotográfica em preto-e-branco de cromo ampliado para ser colada no *paste-up* e indicar a ampliação necessária e os cortes corretos a serem feitos no fotolito ou rotofilme.” (SAMPAIO, 1996, p. 229).

encaminhado ao fotolito³ ou rotofilme⁴ junto com o eventual cromo⁵” (SAMPAIO, 1996, p. 259). Provavelmente, os jovens publicitários de hoje desconhecem a maioria desses termos, pois esse processo foi totalmente erradicado.

O *paste-up* nada mais é do que um processo de colagem utilizado para montar as peças, visto que não existiam computadores para realizar as etapas de criação e finalização.

De acordo com Cappo (2004), durante uma conferência de propaganda em meados de 2002, o então presidente e CEO da Coca-Cola Ventures, Steven J. Heyer, foi questionado sobre o futuro das agências de propaganda e o valor delas para os clientes. A sua resposta foi a seguinte:

Talvez nos dias de David Ogilvy e antes dele, as agências fossem o maior parceiro que um CEO poderia ter. [...] O negócio de agência durante 25 ou 30 anos perdeu muito do que era. Deu espaço para empresas de consultoria administrativas, para banqueiros – por uma série de razões. A maior delas foi que [as agências] definiram a sua contribuição muito estreitamente, como propaganda, não como marketing, e como produtoras de um bom produto de criação [...]. (HEYER apud CAPPO, 2004, p. 136).

Heyer já havia sido presidente da Young & Rubicam Advertising, o que dá ainda mais credibilidade ao seu discurso, visto que além de anunciante ele tem uma clara visão do negócio publicitário. Com sua resposta, ele deixa claro que a expectativa dos clientes ante as agências mudou, abrindo uma imensa oportunidade para novos modelos de negócio que sejam capazes de compreender o marketing e o mercado como um todo, distanciando-se de uma visão míope, centrada do mercado da propaganda. Por outro lado, a mensagem de Heyer é uma grande ameaça para os modelos de agência tradicional.

O discurso de Heyer traz consigo a idéia de que propaganda não é mais apenas propaganda. A partir desse momento os modelos de negócio que trabalham com propaganda devem possuir preocupações muito além dela, caso contrário irão perder seu espaço no mercado. Essa é a segunda característica dos novos modelos de agência.

Pinto (2005), consultor de comunicações de marketing, concorda com essa visão e aponta um possível caminho:

³ “Filme de artes gráficas, que serve como matriz de impressão off-set e sobre o qual são reproduzidos textos, fotos e ilustrações originalmente em papel ou cromo.” (Ibid., p. 244-245).

⁴ “Tipo de fotolito utilizado em rotogravura” (Ibid., p. 269), que é uma técnica de impressão que utiliza máquinas rotativas.

⁵ “Fotografia em cores em positivo (tipo dispositivo) de alta qualidade técnica para ser reproduzida em anúncios, cartazes e outros materiais gráficos.” (Ibid., p. 236).

As agências têm de se tornar provedoras de serviços de comunicação e não apenas de publicidade, para sobreviver e crescer. As empresas precisam desses serviços e a agência ainda é a instituição, dada sua longa história e o fato de já vir lidando com as emoções do consumidor, mais capaz de fornecê-los. Ela é a mais capaz de vir a ser parceira no plano estratégico do gerenciamento de marcas e não apenas na implementação da ferramenta publicidade. Ela é a mais capaz de oferecer a visão generalista.

As novas agências estão sempre atentas aos novos negócios, pois sabem que essa é uma maneira de atender seus clientes de forma mais completa e que diversificar serviços lhes dá mais chance de sobrevivência em longo prazo.

Nesse contexto, podemos citar um fato muito interessante que ocorreu quando a St. Luke's atingiu seu primeiro apogeu. Quando parecia que todo processo estava se encaixando e as oportunidades não paravam de aparecer, os dois diretores de criação da agência decidiram que não queriam mais fazer propaganda. Eles estavam dispostos a investir seu tempo na criação de revistas e programas de TV (Law, 2001).

Em uma empresa convencional não existiria a menor possibilidade de dois funcionários decidirem que iriam fazer algo completamente diferente do que a empresa estava habituada. Entretanto, como esse episódio ocorreu na St. Luke's, foi aberto espaço para que os dois diretores deixassem a criação e passassem a trabalhar no que realmente queriam. Apesar da grande perda criativa e da existência de alguma resistência, a empresa apoiou a decisão e compreendeu que a produção de conteúdo poderia ter uma importância estratégica no futuro.

Para compreender as mudanças no formato das agências, é de extrema valia conhecer a evolução do próprio modelo de trabalho. Nesse sentido, Law (2001) define o desenvolvimento do trabalho em quatro idades:

Agrária:	antes do ano 700
Industrial:	de 1700 a 1939
Comunicação:	de 1940 a 2000
Criativa:	agora (e possivelmente para sempre)

Quadro 10 - Desenvolvimento do trabalho ao longo da história
Fonte: O autor (2008). Baseado em Law (2001, p. 105).

Isso significa que as três primeiras eras foram marcadas pelo trabalho duro e regimes rigorosos, enquanto a idade atual - a criativa - está diretamente ligada ao

pensamento livre, flexibilidade, imaginação e prazer. Dessa forma, torna-se claro que muitos modelos que vemos hoje estão baseados numa cultura fundamentada nas três eras passadas, onde trabalho era associado a obrigação e não a prazer.

A dinâmica do mundo atual e o grau de competitividade em todos os mercados fazem com que os funcionários tenham que estar cada vez mais empenhados com seu trabalho. A sinergia entre funcionário e empresa nunca foi tão importante. Portanto, também é característica das novas agências estimular a criatividade e prazer dos funcionários, fazendo com que eles fiquem em plena sintonia com a empresa e sintam-se livres para criar e inovar.

A St. Luke's tem suas raízes na era Criativa, embora tenha sido fundada ainda na era da Comunicação. Isso só serve para corroborar o posicionamento vanguardista da empresa. Calcada nessa cultura, onde a criatividade é o bem de maior valor, a agência oferece diversos estímulos aos seus funcionários, ou melhor, acionistas. O próprio Law (2001) chega a definir a St. Luke's como um clube, pois ela é muito mais que uma empresa.

Com o intuito de estimular a criatividade, além das pessoas não terem locais fixos de trabalho, a agência promove uma série de ações voltadas para o público interno. Tendo isso em mente, em determinado momento a St. Luke's abriu espaço para uma estudante de Arte da University of Central England se tornar uma artista residente da empresa durante suas férias de verão.

A então estudante, Natasha Rampley, tinha a única e exclusiva missão de estimular e surpreender os funcionários com arte. Os meios de fazer isso acontecer ficavam a cargo dela, que possuía carta branca para pintar paredes, o chão, armários, etc. Além disso, a St. Luke's também se preocupa com atividades de recreação grupal, oferecendo semanalmente aulas de ginástica e ioga. (LAW, 2001).

Também no intuito de estimular a criatividade, *hotshops* como a Crispin Porter + Boguksy e a Naked estão instaladas em ambientes com arquiteturas conceituais e possuem uma decoração que chama a atenção, seja pelo refinamento, seja pela aparente bagunça.



Figura 2 - A *hotshop* Crispin Porter + Bogusky e sua decoração contemporânea e minimalista

Fonte: <http://www.meioemensagem.com.br/mmonline/conteudo/fotos/42200895125CPB2500.jpg>



Figura 3 - A *hotshop* Naked e sua aparente bagunça

Fonte: <http://www.meioemensagem.com.br/mmonline/conteudo/fotos/122200895621Naked.jpg>

Quando Cappo (2004) afirma que não existe mais uma linha entre Propaganda e Serviços de Marketing, isso recai diretamente sobre a estrutura departamental das agências tradicionais. Se já não podemos mais definir onde inicia a Propaganda e onde inicia o *No Media*, também já não conseguimos definir com precisão onde inicia o Atendimento e onde inicia a Criação.

Lau (2006) compartilha dessa visão:

[...] não cabe muito mais a definição e separação entre planejadores, executores e criativos. O mundo digital também eliminou as fronteiras dos cargos tradicionais. Estratégia e criatividade seguem juntas. É preciso um comprometimento total, de todos os funcionários de uma agência, por idéias realmente inovadoras ou, ao menos, eficazes. O embate intradepartamental é inócuo.

O modelo departamental prega a idéia de que estamos lidando com diversos especialistas que são senhores da razão, impedindo que diferentes departamentos realmente agreguem uns aos outros. É muito comum ouvirmos o Atendimento falando mal da Criação e esta, por sua vez, falando mal do Estúdio de Arte. Isso ocorre porque a idéia de departamentos acaba gerando conflitos internos dentro da agência, fazendo com que todos se esqueçam que o resultado final provém de um trabalho em equipe.

A St. Luke's quebra o paradigma departamental no momento em que cria uma estrutura mais horizontal e permite que todos participem do processo criativo, inclusive os clientes. A maioria das agências tradicionais costuma apresentar para o cliente apenas trabalhos finalizados, o que muitas vezes acaba gerando excesso de retrabalho. A Saint Luke's, por sua vez, permite a si mesma criar algo em conjunto com o cliente, o que tem trazido excelentes resultados (LAW, 2001).

Nesse sentido, *hotshops* como a Mother procuram inovar no que se refere à disposição dos funcionários pela agência. Segue abaixo uma foto dessa agência, onde podemos ver que praticamente todos os funcionários ficam sentados, frente a frente, em uma grande mesa.



Figura 4 - A *hotshop* Mother e sua grande mesa de trabalho
Fonte: <http://www.meioemensagem.com.br/mmonline/conteudo/fotos/11220089442Mother%204.jpg>

Outra característica intrínseca aos novos modelos de agência é que eles não querem receber percentuais e bonificações por tarefas ou veiculações que não fizeram. De outro lado, uma das principais características do modelo de agência tradicional é que sua principal fonte de renda provém de comissões de Mídia, ou seja, ela recebe dos veículos um percentual do valor que seus clientes gastam com Mídia (CAPPO, 2004).

No Brasil [...] essa remuneração era de 17,5% (em vigor desde o surgimento da primeira agência, em 1913) e passou a 20%, quando o setor foi regulamentado, em 1965, pela Lei 4.680. Essa lei foi abolida em 1977, e até hoje o que vigora são os patamares mínimos de negociação instituídos por um acordo entre a Associação Brasileira das Agências de Propaganda (Abap) e a Associação Brasileira dos Anunciantes (ABA) (N. do T.). (CAPPO, 2004, p. 35).

Keith Reinhard (apud CAPPO, 2004), chairman e CEO do DDB Worldwide Communications Group Inc, admite que as agências cometeram um erro a 100 anos atrás, quando se sujeitaram a serem pagas com base na quantidade de mídia que seus clientes compravam. Em função disso, as agências prestavam serviços, como o de redação, sem exigir remuneração específica. Eram como se fossem brindes.

Segundo Cappelletti (2004), apenas recentemente as agências e os clientes passaram a experimentar uma remuneração baseada no desempenho. Dessa forma, as agências passam a receber de acordo com o sucesso de suas campanhas e não em função de um percentual de verba que é destinado à mídia. Trata-se de

um mecanismo muito mais estimulante e sensato. Os novos modelos de agência concordam com esses preceitos e se fundamentam neles, enquanto o modelo tradicional insiste em esgotar as comissões de mídia.

Law (2001) não chega a entrar no mérito da forma como a St. Luke's se remunera, mas podemos inferir que seu foco certamente não está em repasses de verbas destinadas à mídia, visto que esse é um modelo inconsistente e possui seus dias contados.

Por fim, os novos modelos de agência prezam muito o trabalho em equipe. Eles acreditam com todas as suas forças de que uma pessoa sozinha não pode ir muito longe, enquanto o trabalho em grupo é capaz de despertar idéias sensacionais e produzir trabalhos fascinantes. A Saint Luke's acredita tanto nisso que transformou todos os funcionários em acionistas. Essa quebra de hierarquias dá muito mais liberdade e transparência aos trabalhos em equipe.

Dessa forma, podemos condensar no quadro abaixo as seis principais características desses novos modelos. Se determinada empresa possuir todas elas, certamente estamos lidando com um novo modelo de agência.

1. Utiliza novas tecnologias de maneira inteligente, beneficiando seus funcionários e contribuindo para a produtividade.
2. Seu negócio não se restringe à Propaganda.
3. Estimula a criatividade e o prazer dos funcionários.
4. Não possui departamentos estanque.
5. É remunerada em função de seu desempenho e não de comissões.
6. Preza o trabalho em equipe e o reconhece como única forma de se atingir o sucesso.

Quadro 11 - Principais características dos novos modelos de agência

Fonte: O autor (2008).

4 ESTUDO DE CASO: BOX 1824

Este capítulo realiza um estudo de caso com a empresa Box 1824, comparando-a com o modelo de agência tradicional e com os novos modelos de agência. Nesse contexto, avaliamos o posicionamento da empresa frente às transformações de mercado e ao novo perfil de consumidor.

A Box 1824 iniciou como uma única empresa e veio a se tornar um grupo. Iremos desenhar a estrutura do grupo como um todo, mas nosso foco de análise está na agência Box 1824, que foi a primeira empresa do Grupo Box 1824.

As informações sobre a Box 1824 são provenientes de uma entrevista com o seu fundador, Rony Rodrigues, e de um material de apresentação enviado pela própria empresa.

4.1 A HISTÓRIA DE RONY RODRIGUES

Para compreendermos melhor a Box 1824, torna-se necessário conhecer um pouco da história de Rony Rodrigues, o fundador dessa empresa que veio a se tornar um grupo.

Rony nasceu em 30 de abril de 1979 e, desde cedo, apresentou traços de empreendedor e um inconformismo com o fato de diversas tarefas serem feitas sempre do mesmo modo. Ele comenta que, aos 15 anos, já pensava em formas de ganhar dinheiro, e fez uma tentativa vendendo sanduíches de porta em porta.

Aos 17 anos, Rony e um colega de colégio abriram um bar no Planeta Atlântida¹, o qual levou o nome de Sunset. Como possuía um espírito inquieto, ele resolveu inovar: tratava-se do primeiro bar temático do evento, onde as atendentes estavam vestidas de havaianas e uma decoração fortalecia a proposta. O Sunset foi o bar que obteve o maior faturamento no Planeta Atlântida daquele ano.

¹ “O Planeta Atlântida é um festival de música anual de verão realizado pela Rede Atlântida, uma rede de rádios do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, com amplo apoio da iniciativa privada. Teve seu início em 1996, no Rio Grande do Sul, no Balneário de Atlântida, no litoral gaúcho.” (WIKIPEDIA, 2008).

Apesar de ter obtido êxito muito cedo com seu empreendimento, a vida escolar de Rony foi muito conturbada: ele repetiu de ano três vezes e estudou em seis escolas diferentes - Concórdia, Bom Conselho, Americano, Província de São Pedro, São João e Colégio Objetivo, localizado em Alvorada (RS). Rodrigues aponta que esses fatos são um desdobramento de seu inconformismo.

Ao concluir sua vida escolar, Rony ingressou na faculdade de Turismo da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e começou a trabalhar na TransBrasil² e na Shopping Tour³ para poder pagar seu curso superior.

A carga horária de Rony era muito pesada, visto que ele trabalhava em um empresa das quatro horas da manhã à uma da tarde e na outra das quatro da tarde às dez da noite. Essa rotina durou nove meses, até que Rony resolveu utilizar o dinheiro que estava juntando para ir morar nos Estados Unidos e interrompeu a faculdade.

Sobre sua vida nos Estados Unidos, Rodrigues comenta: “quando cheguei lá, o primeiro trabalho que fiz foi de *cleaner*, faxineiro, depois de engraxate, logo após com *recycling*, separando o lixo, e por fim, trabalhei num posto de gasolina” (RODRIGUES, 2008).

Depois de juntar algum dinheiro nos Estados Unidos, Rony se questionou se “voltava para o Brasil e comprava um carro ou fazia o caminho de Santiago” (RODRIGUES, 2008), que era algo que ele já desejava fazer há algum tempo. Ele optou por ir para Santiago e, durante essa viagem, conheceu algumas pessoas que comentaram que ele tinha um perfil interessante para trabalhar com propaganda, visto que tinha um pensamento não-convencional, era criativo e sarcástico.

“Eu cheguei no Brasil sem dinheiro nenhum, pois tinha feito o caminho de Santiago e gasto todo meu dinheiro por lá” (RODRIGUES, 2008). Rodrigues foi recebido no aeroporto por um amigo, que havia ido lhe dar uma carona. No carro, Rony ligou o rádio e ouviu um *spot* que anunciava um programa de estágio na Upper, umas das melhores agências do estado do Rio Grande do Sul naquela época.

Rony se interessou pela proposta de estágio e, em meio a cerca de 160 candidatos, ele foi um dos quatro escolhidos. “Eu não era redator e também não era

² “A Transbrasil foi uma companhia aérea fundada em 5 de janeiro de 1955 sob o nome de Sadia S.A. Transportes Aéreos que foi extinta no fim de 2001.” (Ibid., 2008).

³ Empresa porto-alegrense fundada em 1998, cuja especialização está em serviços de câmbio e turismo. (SHOPPING TOUR, 2008).

diretor de arte”, conta Rony, então um dos donos da agência, Henrique Rosa, resolveu inseri-lo na empresa como *insighter*, uma pessoa que vem para dar idéias.

Em um ano Rony havia ganhado um leão⁴ em Cannes, foi finalista do Clio e do Festival de Nova Iorque, as três premiações mais importantes da propaganda em nível mundial. Era o primeiro leão de Cannes ganho por alguém do Rio Grande do Sul. A peça em questão foi desenvolvida para um desodorante da marca Senador e consistia em um adesivo que era colado em corrimões de ônibus com a seguinte frase “Quem usa Senador, levanta o braço”.

O surpreendente da peça é o seu grau de coerência e criatividade, pois o público do desodorante era exatamente aquele público que andava de ônibus e as pessoas que ficam em pé normalmente permanecem com o braço levantado, para segurar o corrimão e manter o equilíbrio. Além disso, a peça possuía um custo muito baixo e o gesto de levantar o braço, realizado pelos passageiros, é exatamente o mesmo gesto utilizado para utilizar um desodorante.

Rony alega que a base para a criação dessa peça foi um estudo profundo, no qual ele buscou a forma mais fácil de ganhar um leão em Cannes. Rapidamente Rony se deu conta que teria pouca chance se tentasse concorrer com uma peça de áudio ou vídeo, mídias de massa que já eram amplamente utilizadas, e encontrou uma grande oportunidade no *No Media*, que até então era pouco explorado.

“Quando eu ganhei o leão em Cannes, a maioria [das pessoas] pensou que eu iria permanecer na Criação” (RODRIGUES, 2008), mas não foi o que ocorreu, Rony refletiu que já havia ganhado o que queria na Criação e que naquele momento iria para o Planejamento, que era onde ele julgava que as coisas iriam acontecer. Rony salienta que “agora nós vivemos muito a era do Planejamento dentro das agências, mas naquela época não era assim.” Estava recém começando o movimento de Planejamento e ainda não havia surgido o Grupo de Planejamento de São Paulo.

Ainda na Upper, mas já na área de Planejamento, Rony passou a atender o Zoom (segmento jovem) da então Claro Digital, que vendia na época cerca de 13 aparelhos celulares por dia. Com o trabalho executado por Rodrigues, passou a ser vendida uma média de 100 celulares por dia. Nesse período Rony se aproximou de Márcio Ramos, profissional que exercia uma posição estratégica dentro de Claro e

⁴ O Leão de Cannes é o prêmio mais cobiçado da propaganda mundial. Seria um equivalente ao Oscar no mundo do cinema. (Nota do autor).

que o informou que a empresa estava passando por um processo de aquisições, a partir do qual passaria a ter uma única agência, a DCS.

Em função dos trabalhos de Rony na Upper terem obtido grande êxito para a Claro, Márcio Ramos o informou que gostaria de tê-lo na DCS, para seguir trabalhando com Planejamento, mas com responsabilidades ainda maiores. Rony aceitou o desafio e ingressou na DCS, onde passou a trabalhar na equipe de Lúcia Bastos, diretora de atendimento da agência e responsável por atender o cliente Claro.

Após alguns meses de trabalho na DCS, Rony teve a idéia de criar o DCS *College*, estrutura de Planejamento voltada para o público jovem. Nesse período Rony trabalhou em uma sala que simulava o ambiente do quarto de um jovem, com objetos como prancha de surfe e tacos de hóquei. Algum tempo depois, Rodrigues teve a idéia de criar uma nova unidade, a DCS *Lab*, voltada para a prospecção de novos negócios, onde Rodrigues respondia diretamente para Antônio D'Alessandro, presidente e um dos fundadores da agência.

Dentro do DCS *Lab* Rony criou um case para a Claro chamado Claro Hits, que participou do TTB, principal premiação de Planejamento do Grupo J. W. Thompson, e ficou em terceiro lugar. Esse case foi visto por um profissional de uma agência italiana, que possuía vínculo com o Grupo Thompson, e fez com que ele se interessasse pelo trabalho de Rony, convidando-o a trabalhar na Itália por um mês, com a devida autorização da DCS.

Rony acabou ficando três meses em Milão e pôde trabalhar com clientes como Vodaphone e Mc Donald's. Foi também nesse período que ele descobriu as empresas de pesquisa de tendências, que até então desconhecia. "Eu vi que não existia nenhuma empresa de pesquisa de tendências focada para países emergentes; todas ficavam no primeiro mundo", conta Rony.

Ainda em Milão, Rony teve a oportunidade de conhecer uma empresa chamada Radar, uma das principais empresas de pesquisa de tendências italiana e que teve uma grande presença de mercado nos anos 80. Rodrigues se encantou com o trabalho da Radar e procurou aprender o máximo possível, para que pudesse aplicar no Brasil assim que voltasse.

Rony iniciou aplicando alguns conceitos da Radar com o cliente Olympikus, que ficou extremamente satisfeito com os resultados e abriu uma oportunidade para que Rony criasse sua própria empresa. Após uma conversa com Antônio

D'Alessandro, ficou acertado que Rodrigues trabalharia parte do seu dia na DCS e parte na sua própria empresa.

Rony ficou conhecido pelo fato de saber lidar com os jovens na área de pesquisa. Ele conta que percebeu que quando um jovem entrava em um grupo focal, em uma sala de espelhos, o comportamento apresentado não era verdadeiro e isso distorcia o resultado das pesquisas e não trazia a essência desse consumidor. Pelo fato de também ser jovem, Rony chegou à conclusão que, quanto mais jovem for o pesquisador e mais próximo da idade dos consumidores ele estiver, melhores serão os resultados. Entretanto, Rodrigues enfatiza que não basta apenas ser jovem, o pesquisador deve possuir uma boa capacidade de análise.

Com a história de Rony podemos perceber claramente que ele compõe a Geração Y, não apenas pelo fato de sua data de nascimento ser 1979, mas por apresentar algumas das características citadas por Quinello (2007), como individualismo e desapego. Rony construiu sua carreira em cima de seu próprio esforço e vontade de vencer, mas também soube se desapegar do seu país para vivenciar experiências internacionais.

Não fosse o advento da Internet, o italiano que convidou Rony para Milão não teria visto o seu trabalho e, provavelmente, sua carreira seria diferente. Rony também teve a visão de apostar no *No Media* que, segundo Cappo (2004), representa uma nova era dentro da propaganda, onde os profissionais deixam de se preocupar com o meio e passam a focar na mensagem, exercendo todo seu potencial criativo.

4.2 A HISTÓRIA DA BOX 1824

A história da Box 1824 se confunde com a história de Rony Rodrigues, pois a empresa está completamente centrada em seus princípios de inquietação e seu desejo por inovação.

A história da Box inicia quando Rony passa a atender o cliente Olympikus sem estar vinculado à DCS, mas ganha força e se consolida quando surge a oportunidade de também atender a Claro, em nível nacional. Rony dividiu seu tempo entre DCS e Box 1824 por cerca de seis meses, mas a entrada da conta da Claro

exigiu que ele fosse para São Paulo, forçando-o a se desvincular de forma definitiva da agência.

Rony conseguiu fechar com a Claro um trabalho que garantia seu salário por 12 meses. “Eu precisava trabalhar um dia por semana (todas as quintas-feiras) e tinha quatro dias para prospectar o mercado de São Paulo. Foi uma cena muito perfeita!”, alega Rony.

Após a entrada da Claro, os dois primeiros clientes da Box 1824 foram a Unilever e a Ambev, “o que foi super importante, porque os dois clientes mais ‘rigorosos’ de pesquisa nos adotaram e viam resultado nas nossas pesquisas. Isso nos deu uma grande visibilidade.” (RODRIGUES, 2008). Rony completa dizendo que a visão do mercado era a seguinte: “se as empresas mais rigorosas estão apostando nesses malucos, eu, que não sou tão técnico assim, também tenho que aprovar”.

E foi nesse contexto que a Box 1824 ganhou um grande impulso para conquistar mais clientes e ampliar o seu negócio. Como resultado, novos sócios se juntaram a empresa: Priscila Figuera, João Paulo Cavalcanti e Lucas Mello, formando uma sociedade dividida em partes iguais.

É importante ressaltar que todos sócios da empresa eram muito jovens quando a Box 1824 iniciou, Rony e Priscila possuíam 24 anos e João 20, Lucas veio integrar o grupo mais tarde. Além disso, soma-se o fato dos três primeiros sócios terem uma experiência profissional muito curta quando fundaram a empresa. Priscila, por exemplo, tinha como experiência um estágio de seis meses.

Priscila e Rony fazem parte de uma nova geração de jovens talentosos, que vê com desconfiança aquilo que seus pais e avós consideravam o caminho do sucesso: a carreira nas grandes empresas. Essa mudança de mentalidade não veio do nada. Ela é consequência da transformação por que passaram as companhias no mundo inteiro. A partir da década de 80, crises econômicas, avanços tecnológicos e o acirramento da concorrência trazido pela globalização obrigaram as empresas a tornar-se mais enxutas. E o maior corte de custos ocorreu na folha de pagamentos. O emprego numa grande empresa, que era considerado uma conquista para a vida inteira, tornou-se instável. (MERCADO COMPETITIVO 2006 apud ÉPOCA)

Fica muito claro que o mundo está mudando, principalmente no que se refere ao âmbito profissional.

O nome da empresa, Box 1824, tem origem em duas vertentes: o número 1824 representa a faixa etária de 18 a 24 anos, e a palavra *box* (caixa em inglês) foi utilizada em função de que todas as pesquisas eram entregues em CDs que ficavam dentro de caixas. O conceito é que um pedaço do consumidor de 18 a 24 estava

inserido dentro daquelas caixas. A Box decidiu focar seu trabalho no consumidor de 18 a 24 anos pelo seguinte motivo:

Essa faixa é o centro primário de influência de imagem e consumo. Os mais jovens querem ter essa idade para poder dirigir, consumir material adulto, poder ir e vir, obter liberdade e maior poder de consumo. Portanto, consumidores de 10 a 17 aspiram possuir entre 18 e 24 anos. Os mais velhos, por sua vez, não querem necessariamente ter essa idade, pois já passaram dessa fase, mas eles se inspiram nessa faixa etária. Eles olham para alguns códigos, os adaptam e os utilizam no seu dia-a-dia, para permanecerem permanentemente jovens (RODRIGUES, 2008).

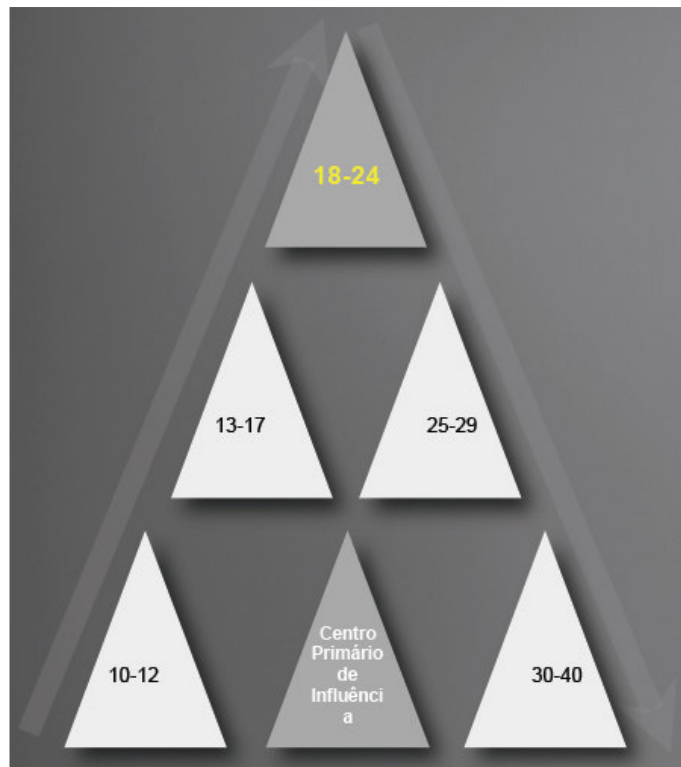


Figura 5 - Plataformas de Influência
Fonte: Grupo Box 1824 (2008).

Com um posicionamento ousado e muita disposição, a Box 1824 obteve uma rápida ascensão, colocando-a num curto espaço de tempo com uma empresa de ponta dentro do cenário mundial.

Uma outra característica da Box, apontada por Rony, é a busca incansável por novidades. “A gente quer ser dono do novo”, afirma. Rodrigues compara a Box 1824 com um grupo de rock independente, que é muito pequeno quando comparado aos gigantes da indústria, mas é considerado *cool* e possui muito mais liberdade para fazer o que pensa. Ele enfatiza a vontade e luta da empresa para obter os trabalhos mais legais, que são minoria no mercado.

Em função dessa mentalidade, foi uma questão de tempo para que a Box 1824 passasse a ser um grupo, e isso aconteceu com a criação da Live AD, empresa focada em *Buzz Marketing*. Rony conta que Lucas Mello estava fazendo uma pesquisa com alunas do colégio Dante Alighieri, localizado em São Paulo, onde o produto a ser avaliado era um sapato da marca Dijean. Durante essa análise, duas garotas disseram que o sapato era muito feio, mas uma delas sinalizou que, se uma outra garota que estava naquele grupo utilizasse o sapato, outras viriam a utilizar.

A garota em questão era muito popular no colégio, e poderia ser enquadrada no perfil de beta⁵. Lucas e Rony sabiam que de fato era possível que essa “moda” se espalhasse, mas queriam comprovar. Após alguma insistência, eles a convenceram a utilizar no colégio aquele sapato de Dijean por um tempo determinado.

O resultado foi que em um curto espaço de tempo 14 garotas compraram e passaram a calçar o sapato da Dijean, que é um produto de classe C, enquanto as estudantes do colégio eram todas da classe A e costumavam utilizar roupas e acessórios de grifes como Pólo Ralph Lauren e Louis Vuitton. Foi o suficiente para comprovar para Rony e Lucas que trabalhar com influência poderia trazer grandes resultados para seus clientes.

Rony conta que o movimento de *Buzz Marketing* ainda era muito recente e recém estava sendo esboçado nos Estados Unidos. Nesse contexto, surge a Live AD, visando trabalhar com o processo de influência tanto no meio *online* como *offline*.

Após o surgimento da Live AD, foi criada a Bola, empresa de design sociológico e, mais recentemente, a Box comprou a empresa Aquiris, especializada no desenvolvimento de jogos com a ferramenta Unity. Sendo assim, hoje o grupo é composto por quatro empresas, sendo Box 1824 o nome do grupo e de uma das empresas que o compõem.

⁵ Betas são pessoas comunicativas, sociáveis, que gostam de entreter a multidão. São os primeiros a adotar uma novidade e querem convencer os outros a fazer o mesmo. (Perfil fornecido pelo professor Jacques Fernandes durante uma cadeira de Comunicação Digital na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) em abril de 2008).

4.3 POR QUE A BOX 1824 É UM NOVO MODELO DE AGÊNCIA?

A Box 1824 pode ser considerada um novo modelo de agência pelo fato de sua estrutura estar de pleno acordo com as características que conceituam os novos modelos.

Além disso, o posicionamento da Box se diferencia completamente do posicionamento das outras empresas do mercado, colocando-se como uma empresa virtual, sem cartão de visitas e com um site que apresenta apenas um email de contato. “Se estão todas as empresas dizendo que tem que ser assim, vamos fazer justamente o contrário”, provoca Rony. A empresa entende que os próprios clientes são seus maiores divulgadores.

A Box 1824 está de pleno acordo com o atributo “utilizar novas tecnologias de maneira inteligente, beneficiando seus funcionários e contribuindo para a produtividade”. Nesse sentido, a empresa se beneficia da portabilidade dos *notebooks* e da invenção da Internet para introduzir um conceito de *home office* que, segundo Rony Rodrigues, foi criado pela própria empresa.

Apoiando-se no fato de que a empresa começou com cada um dos sócios trabalhando na sua própria casa, a Box resolveu replicar isso a praticamente todos os seus funcionários. A empresa possui uma sede apenas para abrigar o seu Financeiro e comportar uma sala de reuniões. Essa cultura reduz os gastos da empresa e traz um ganho em flexibilidade.

“É uma premissa que a pessoa que entra na Box possua um computador. Se ela não tiver, a Box oferece 30% de desconto na compra de um e permite que o funcionário parcele o restante em 10 vezes”, conta Rony. Ao deixar a empresa, o ex-funcionário leva o computador consigo.

Quanto à segunda característica que define um novo modelo de agência, não se restringir apenas à propaganda, a Box também está de acordo. Ela é uma empresa de pesquisa de tendências, mas atua de forma direta no mercado da propaganda, tanto é que ela nasceu como uma empresa especializada em Planejamento, departamento comum a todas as agências de propaganda tradicional.

Segundo Sampaio (1996), a estrutura básica de uma agência de propaganda necessita de Atendimento, Planejamento, Criação e Mídia. Logo, podemos inferir

que a Box 1824 resolveu se focar em uma área das agências que até então era pouco explorada, e esse trabalho trouxe uma nova dimensão à idéia de se planejar.

“A gente está cada vez mais desenvolvendo Planejamento de Comunicação também. Fazendo uma parte do trabalho que a agência [modelo tradicional] deveria estar fazendo”, afirma Rony. As entregas dos trabalhos da Box 1824 hoje já contemplam *insights* valiosos para a criação, substituindo parte do trabalho dos departamentos de Planejamento de agências que os contratam.

Se avaliarmos o Grupo Box 1824 como um todo, observamos que eles não fazem propaganda tradicional, visto que as especialidades das empresas são outras. Entretanto, muitos dos serviços prestados por eles substituem serviços de propaganda tradicional, ou seja, passam a ser uma nova opção para os clientes. Nesse sentido, vale citar a Live AD, que se utiliza do *No Media* para impactar os consumidores de forma mais efetiva e criativa.

Dois *cases* da Live AD mostram muito bem como o trabalho desenvolvido pela empresa concorre de forma direta com a Propaganda tradicional: Grendene Hellbabes e Google RedPin action.

Grendene Hellbabes foi a primeira web series do Brasil e pode ser considerado um caso de *Branded Entertainment*⁶ e *Consumer Starred Content*⁷. Dez adolescentes foram selecionadas *online* e *offline*, e tiveram a oportunidade de participar de uma série de três episódios junto com uma celebridade.



Figura 6 - Grendene Hellbabes
Fonte: Grupo Box 1824 (2008).

⁶ “Branded Entertainment, também conhecido por brand content ou advertainment, é uma nova e poderosa ferramenta de comunicação publicitária, que conjuga o entretenimento com uma marca num determinado formato, quer seja para TV, radio, podcast, internet, eventos ou espetáculos”. (WIKIPEDIA, 2008).

⁷ Conceito que traz a idéia de que o consumidor é a estrela do conteúdo. (Nota do autor).

A Google RedPin *action*, por sua vez, foi uma ação muito criativa desenvolvida para o Google Maps, serviço de mapas do Google. Realizada em 29 de novembro de 2007 na cidade de São Paulo, a ação consistia em um balão vermelho sobrevoando a cidade. Esse balão foi criado exatamente nos moldes do elemento que o Google Maps utiliza (*pins*) para marcar determinados pontos de seu mapa virtual.

O balão sobrevoou a cidade por 40 minutos, teve sua trajetória registrada por um GPS e filmou a vista aérea durante esse percurso. O material captado foi disponibilizado no Google Maps para que os usuários pudessem fazer um tour virtual pelo percurso realizado pelo balão.



Figura 7 - Google RedPin *action*
Fonte: Grupo Box 1824 (2008).

A terceira característica intrínseca a um novo modelo de agência é: estimular a criatividade e prazer dos funcionários. Para a Box 1824, essa é uma de suas maiores premissas. O fato de a agência ter assumido um comportamento não-convencional veio da vontade dos sócios em desenvolver algo que lhes desse prazer e onde eles fossem livres o bastante para expressar a sua criatividade.

Segundo Rony, o conceito de *home office* utilizado pela Box permite que os funcionários desenvolvam sua própria rotina, trazendo mais prazer e diversão às suas vidas.

Muitas reuniões da Box são realizadas em ambientes de lazer, como bares e restaurantes. A utilização desses locais pouco ortodoxos também contribui para o prazer e criatividade dos funcionários. Além disso, hoje a Box possui uma profissional cuja função é cuidar do bem-estar dos funcionários, organizando comemorações de aniversários, presenteando e surpreendendo os demais colegas de trabalho, seja uma ocasião especial ou não.

Outra ação realizada pela Box 1824 para estimular a criatividade de seus colaboradores é o workshop de idéias, momento onde são reunidos todos os funcionários e é realizada uma imersão para que eles possam ouvir uns aos outros e gerar novas idéias. Rony comenta que neste ano, 2008, o workshop foi realizado em Canela, na serra gaúcha, e teve a duração de dois dias.

Além disso, outro momento propício para os funcionários interagirem desfrutarem de lazer ao mesmo tempo são as festas de final de ano da empresa, que duram quatro dias e quatro noites. “No primeiro ano a gente foi para Buenos Aires, no segundo para Trancoso e no terceiro para Itacaré. A idéia é ir cada vez mais longe e para lugares mais diferentes”, conta Rony.

O quarto elemento característico das novas agências é o fato de não existirem departamentos estanque. Na Box, isso pode ser visto no fato da empresa possuir dois núcleos de criação-planejamento, ou seja, são núcleos mistos onde os profissionais das duas áreas atuam de forma integrada. Trata-se de uma quebra de barreira em prol do resultado dos trabalhos.

A quinta característica dos novos modelos de agência é o fato de a sua remuneração estar atrelada ao seu desempenho e não a comissões. “A nossa remuneração é diferente da remuneração de agência”, frisa Rony ao se referir aos modelos de agência tradicionais. A Box 1824 trabalha com um lucro mínimo de 20%, o restante é entregue aos funcionários e à sociedade.

Apesar da Box 1824 não trabalhar diretamente com Mídia, Rony teve visão para não repetir o que houve com as agências tradicionais: oferecer serviços com caráter de “brinde” em função dos altos valores de algumas comissões. Wally O’Brien (apud CAPPO, 2004, p. 45), ex-diretor-geral da *Internacional Advertising Association*, conta sobre a estrutura da J. Walter Thomson em 1962:

Naquela época, a J. Walter era uma agência bem integrada. Tínhamos um departamento de merchandising, um departamento de promoção e um departamento de relações públicas que atendiam a muitos clientes. Tínhamos 30 pessoas em relações públicas.

Em função de a agência ganhar o suficiente com os 15 por cento de comissão sobre os investimentos de mídia, esses serviços não eram cobrados. E isso ocorria na maior parte das agências da época. Algumas décadas mais tarde, quando as comissões enxugaram, esse tipo de serviço teve que ser completamente cortado do quadro das agências, o que veio por eliminar um importante diferencial competitivo.

O investimento feito para a sociedade é realizado através da arte. Rony conta que o grupo já patrocinou diversas iniciativas, como o trabalho de grafite realizado pela dupla brasileira conhecida como “Os gêmeos”, que possui fama internacional.



Figura 8 - Grafite realizado pela dupla “Os Gêmeos” no metrô de São Paulo
Fonte: <http://www.flickr.com/photos/fabioraphael/2519085921/>

Além disso, a Box 1824 investe em crédito de carbono e hoje é 100% *carbon free*⁸, sendo a primeira empresa fora dos segmentos ligados ao plantio de árvores

⁸ “Trocando em miúdos, significa lutar pela neutralização da emissão de gás carbônico (CO₂) na atmosfera. Apesar do nome complicado, a idéia é simples. Equivale a plantar árvores para combater o excesso de carbono no ambiente. Cada cidadão produz, em média, 22 toneladas anuais de CO₂, um dos seis gases responsáveis pelo efeito estufa. Por meio de uma ‘calculadora ambiental’, é possível somar quanto uma pessoa lança desse gás no ar em função de suas atividades. A partir daí, estima-se o número de mudas que ela terá de plantar.” (MELLO, 2006).

(empresas de celulose, por exemplo) a obter essa façanha no Brasil. A nível mundial, a Box 1824 é a primeira empresa de comunicação a ser 100% neutra em carbono.

O sexto e último elemento a conceituar um novo modelo de agência é o fato de essas empresas prezarem e valorizarem o trabalho em equipe. Essa cultura também está presente na Box 1824, e pode ser vista no fato da empresa valorizar seus funcionários e realizar encontros de imersão, onde a opinião de cada um dos colaboradores é levada a sério.

4.3.1 A estrutura do Grupo Box 1824

Conforme já foi mencionado antes, o Grupo Box é composto por quatro empresas: a Box 1824, a Live AD, a Bola e a Aquiris. A Box 1824 é especializada em pesquisa de tendências, a Live AD em influência, a Bola em design sociológico e a Aquiris em jogos.

A Box 1824 e a Live AD foram as primeiras empresas do grupo, a terceira a entrar no time foi a Bola, que surgiu em função de diversos clientes da Box 1824 solicitarem que os resultados e *insights* das pesquisas de tendência fossem executados e produzidos. Hoje, a Bola atende diversos clientes em nível internacional, como é o caso da Lux.



Figura 9 - Conceito de design desenvolvido para uma nova linha de maquiagem da Lux na Índia
Fonte: Grupo Box 1824 (2008).

A Aquiris, por sua vez, é a primeira empresa que não nasceu dentro do grupo. Ela foi comprada em função da identificação de grandes oportunidades dentro do mercado de jogos para os próximos anos.

O Grupo Box 1824 possui 121 colaboradores, sendo 50 pertencentes à Box, 42 à Live AD, 12 à Bola e 17 à Aquiris. Em função da Box 1824, empresa de pesquisa de tendências, ser o foco de nosso trabalho, vamos detalhar sua estrutura com mais precisão que as outras empresas do grupo.

A Box 1824 está organizada em função dos seguintes núcleos: Atendimento e Novos Negócios, Coordenação, Criação/Planejamento, *Desk Research* e núcleo de Tendências. O núcleo de Atendimento e Novos Negócios é responsável por ser o principal ponto de contato entre os clientes e a empresa, além de possuir o dever de enxergar oportunidades para novos empreendimentos. A Coordenação, por sua vez, possui a difícil tarefa de conduzir e gerir pessoas que trabalham em locais completamente diferentes. Certamente, uma boa equipe de coordenadores é uma das grandes chaves do sucesso da Box.

Existem dois núcleos de Criação/Planejamento. Eles são grupos mistos, compostos por profissionais de Criação e Planejamento que têm a função de desenvolver o trabalho e participar da entrega para o cliente. Diferentemente da Criação descrita por Sampaio (1996), os criadores desse núcleo são responsáveis por criar conceitos em cima das pesquisas e não peças publicitárias.

O núcleo de *Desk Research* é responsável por utilizar a vasta base de dados da Internet como fonte de informação e inspiração e o núcleo de Tendências é responsável por enxergar e analisar movimentos globais.

Geograficamente, a maior parte dos funcionários está situada em Porto Alegre e São Paulo. Entretanto, como a Box atende clientes globais e precisa estar sempre atenta às novas tendências, ela possui pontes de contato responsáveis por realizar painéis de tendência, espalhadas pelo Brasil e pelo mundo.

Existe um contato em Brasília, um em Recife, um em Paris, três na China, dois na Índia e um na Tailândia trabalhando em tempo integral para a Box. Nos Estados Unidos também há um agente, mas ele é *freelancer* e só atua caso haja uma demanda específica. É interessante ressaltar que, com exceção de Paris, os contatos de fora do Brasil são todos nativos do país em que estão situados.

A Box obteve repercussão mundial em função dos métodos que emprega em seu trabalho. Baseando-se em uma frase do sociólogo Michel Maffesoli que alega

que “tudo tem poder cognitivo, tudo é método, tudo é caminho, tudo serve à sociologia”, a Box 1824 decidiu criar sua própria metodologia de pesquisa, que possui seu inventário em constante crescimento.

Entre os métodos criados pela Box, provavelmente os mais conhecidos são os métodos de invasão de cenário e *home invasion*. O primeiro consiste em entender o consumo exatamente onde ele acontece, ou seja, se o cliente fosse uma cerveja, os pesquisadores iriam se integrar aos universos de bares e botecos para compreender melhor os consumidores. O segundo método consiste em entrar no ambiente mais íntimo do consumidor, ou seja, sua casa.

Segundo Rony, a Box 1824 é hoje uma empresa muito madura e que possui uma química especial, o que justifica o valor dos projetos variarem entre 150 mil e 2 milhões de dólares.

4.4 O GRUPO BOX 1824 E O MODELO TRADICIONAL DE AGÊNCIA

Conforme já mencionamos, o Grupo Box vem ocupando cada vez mais alguns espaços que antes eram preenchidos pelos modelos de agência tradicional.

Ao ser questionado sobre a relação entre a Box 1824 e as agências tradicionais, Rony respondeu que ela é muito boa, especialmente com agências como África, Leo Burnett, F/NAZCA e W Brasil. “Eu diria que 70% das agências nos enxerga como um aliado”, diz Rony apoiando-se no fato de que a Box já foi contratada diversas vezes para ajudar as agências tradicionais em suas prospecções. Como exemplo, ele cita o caso da conta da Batavo, que foi conquistada pela Dez Propaganda.

Algumas agências de Propaganda tradicional enxergaram na Box uma oportunidade ao invés de ameaça, e se tornaram clientes da empresa, como é o caso da África e Leo Burnett.

Por outro lado, Rony alega que uma minoria de agências enxerga a Box como um possível concorrente futuro, visto que a empresa está indo além de uma pesquisa de tendências, adentrando em parte do Planejamento de Comunicação.

4.5 RESULTADOS E TENDÊNCIAS PARA O FUTURO

A melhor forma de avaliar os resultados do Grupo Box e medir o seu sucesso é através da sua carteira de clientes. A empresa foi criada há quatro anos e meio e a maior parte das grandes contas do Grupo está com a empresa há três, indicando uma satisfação pelo serviço que é prestado.

Hoje, a carteira de clientes do grupo conta com clientes como Nokia, Nike, Unilever (em 13 países), Fiat (América Latina e África) e Coca-Cola. Rony comenta que a demanda do mercado é tão grande que, quando há a perda de uma conta, rapidamente a empresa passa a atender um novo cliente. É o caso do ocorrido com a conta da Claro, que foi perdida há cerca de um ano e meio e, em seguida, a Box passou a atender a TIM.

Fato interessante é que está acontecendo um fenômeno similar ao ocorrido com os grandes conglomerados de agências, onde diferentes empresas de um mesmo grupo atendem clientes que são concorrentes. A conta da Nike, por exemplo, é atendida pela Box. Por outro lado, a Adidas é atendida pela Bola. O mesmo ocorre com a Live AD, que atende a Claro enquanto a Box atende a TIM.

Seguindo o raciocínio de ser dono do novo, o Grupo Box pretende seguir rastreando oportunidades no mercado e, na medida em que o novo se tornar velho, a idéia é se desapegar. Em termos de estrutura, a Box 1824 pretende se manter do mesmo tamanho, visto que a empresa já produz um conteúdo muito rico e o crescimento poderia afetá-lo de forma direta. Por outro lado, Rony espera que as outras empresas cresçam.

Analisando o mercado de comunicação, Rony aponta que “a agência [tradicional] já representou 100% da comunicação com o consumidor, porque as mídias tradicionais já representaram 100% desse mercado”. Segundo ele, hoje, no Brasil, 90% do faturamento de uma agência tradicional é oriundo da mídia, enquanto apenas 10% é proveniente de “coisas novas”, como o *No Media*.

Rony alerta que estamos vivendo uma época muito perigosa de comunicação no Brasil, pois a mídia de massa ainda prevalece como principal meio de comunicação. Isso faz com que as agências nacionais não tenham a menor chance de concorrer com as agências de fora do Brasil, pois lá a mídia tradicional representa 40% do faturamento das agências e o *No Media* já representa 60%.

O quadro abaixo faz um comparativo de verbas publicitárias entre Brasil e Estados Unidos, confirmando o alerta de Rony:

Um bolo de muitas fatias			
Compare para onde vão as verbas publicitárias no Brasil e nos Estados Unidos			
Brasil		Estados Unidos	
TV aberta	58,5%	Jornais	20%
Jornais	14,6%	Revistas	20%
Revistas	10%	TV aberta	16%
TV a cabo	4,2%	TV regional	11%
Rádio	4%	TV a cabo	11%
Internet	3,6%	Rádio	6%
Mídia exterior	2,5%	Internet ⁽¹⁾	6%
Outros	2,6%	Mídia exterior	2,5%
Total 16 bilhões de reais		Outros	7,5%
		Total 143 bilhões de dólares	
<i>(1) Não inclui links patrocinados Fontes: Projeto Inter-meios, TNS Media Intelligence e IAB</i>			

Quadro 12 - Comparação de verbas publicitárias entre Brasil e Estados Unidos
Fonte: O autor (2008). Baseado em Cesar (2008) e Projeto Inter-meios.

Cappo (2004) aponta outro fato que também demonstra claramente a divergência entre o modelo de agência brasileira e o modelo de agência empregado nos países desenvolvidos: Em 2001, a Federação Mundial dos Anunciantes realizou uma pesquisa com 450 anunciantes de cinco países: Alemanha, França, Reino Unido, Finlândia e Holanda. O objetivo era saber quantos deles estavam pagando a comissão tradicional de 15% às agências de propaganda. A resposta foi que nenhum deles estava. (BOLETIM À IMPRENSA DA FEDERAÇÃO MUNDIAL 24/09/01 apud CAPPO, 2004, p. 39).

“O reflexo desse cenário é o fato do Brasil ter contas globais apenas quando se trata de uma conta de alinhamento”, comenta Rony, apontando o caso da Lux, cuja conta está sob os cuidados da JWT do Brasil, pelo fato do escritório global da empresa também estar no país.

Rony aposta que irão existir dois tipos de agência no futuro: agências de serviço de comunicação/propaganda e agências mais intelectuais (do ponto de vista criativo). As primeiras serão empresas completamente centradas em operações de larga escala, enquanto as segundas possuirão estruturas mais enxutas e seu foco

estará na criatividade. Lau (2006), por sua vez, faz uma previsão em nível de Brasil e é mais otimista que Rony:

Talvez vejamos no Brasil, num futuro próximo, acordos operacionais ou mesmo fusões de empresas tradicionais com companhias focadas em comunicação digital. Na verdade, uma precisa da outra: a empresa de comunicação mais antiga possui a experiência e o *know-how* que faltam às novas; e essas novas companhias têm o faro do novo que às vezes falta às tradicionais.

O futuro é sempre incerto, visto que fatores como os macroambientais, por exemplo, nem sempre são previsíveis ou passíveis de serem controlados. Entretanto, o que podemos apontar com certeza é que o mercado publicitário tem um grande desafio em mãos, e a tendência é que surjam cada vez mais novos modelos de negócio na tentativa de se encontrar a agência ideal, capaz de responder com eficácia ao novo mercado que está se formatando.

CONCLUSÕES

As agências brasileiras de propaganda se encontram em uma encruzilhada, mas a maioria delas ainda nem sabe disso. As que sabem, por sua vez, fingem não enxergar. O motivo é o fato da propaganda tradicional estar diretamente ligada à mídia de massa, que ainda funciona bem em nosso país. Entretanto, uma pergunta foi esquecida: até quando?

Historicamente, países emergentes, como o Brasil, seguem os passos dos países desenvolvidos, tanto em termos de ambições tecnológicas como em termos demográficos. É claro que nesse contexto estão inseridas as particularidades de cada país, mas existe uma tendência norteadora.

Na Europa e nos Estados Unidos, que são regiões desenvolvidas, as transformações no perfil dos consumidores e a entrada de novas tecnologias - que hoje estão ocorrendo no Brasil - já aconteceram. A lição aprendida foi que o negócio da propaganda precisava se reinventar, pois o mercado e sociedade também se reinventaram. Nesse contexto surgiram novos modelos de agência, que buscavam alternativas para se diferenciar - e sobreviver - em um mercado cada vez mais acirrado. Infelizmente, por incapacidade de se planejar e antever o futuro, as agências brasileiras deixaram de lado as lições aprendidas por outros países e seguem fazendo o que sempre fizeram.

Ano após ano as estatísticas apontam que o mercado brasileiro também está rumando para um mercado de nichos. Prova disso é o fato de que recentemente os investimentos publicitários de televisão fechada ultrapassaram os investimentos feitos em rádio. E a Internet segue crescendo, aumentando cada vez mais o seu *market share*.

A maior parte do faturamento das agências brasileiras de propaganda ainda é proveniente das comissões de mídia de massa e unidirecionais, como televisão e jornal, e é fato que estratégias direcionadas para essas mídias são diferentes de estratégias para mídias de nicho. Isso é suficiente para provar que o modelo de agência tradicional que se tem hoje seguirá obtendo algum êxito por pouco tempo.

Nesse contexto, vemos algumas agências tradicionais adaptando as suas estruturas e inserindo novos departamentos, como departamentos de *No Media*. O que ocorre, porém, é que a cultura e a estrutura da agência como um todo não

muda. Elas seguem trabalhando com comissões e mantendo a mesma mentalidade, o que faz com que esses departamentos não passem de retalhos mal costurados, que caem com o tempo.

Por outro lado, vemos novas iniciativas aparecendo, as quais classificamos como novos modelos de agência. As novas agências que estudamos em maior profundidade, St. Luke's e Box 1824, surgiram sem a pretensão de abocanhar a maior fatia do mercado que fosse possível. Suas estruturas foram fundamentadas em cima de princípios, como o de trabalhar com prazer e ser o mais criativo possível. De fato, é muito mais simples iniciar uma empresa com uma estrutura ousada do que tentar transformar algo já existente. No segundo caso, nos deparamos com pessoas confortáveis com suas posições e um grande receio de se perder o que se tem.

Não há como negar que os novos modelos de agência estão obtendo êxito, fato que pode ser comprovado pelas premiações recebidas pela St. Luke's e pela carteira de clientes da Box 1824. Entretanto, como qualquer modelo de negócio, existem fatores positivos e fatores negativos.

A vantagem dos novos modelos de agência é que eles podem se desprender de tudo que existe, trilhando seu próprio caminho. Não existem fronteiras para a inovação e eles não possuem medo de arriscar, pois vêem como risco o fato de ficar parado. Esses modelos também têm se mostrado altamente capazes de estimular a criatividade - bem mais valioso do nosso século - e o prazer de seus funcionários.

Por outro lado, a maioria desses novos modelos está diretamente ligada ao seu fundador (seus princípios, seus ideais, suas ambições, etc.) e é muito flexível, fatores que podem vir a pesar contra. Caso o fundador da empresa venha a se afastar ou se desligar da organização, por exemplo, é muito provável que ela não consiga manter seu perfil e venha a ficar desnorreada, pois não existem processos e hierarquias muito claras.

A lição que fica é que o mercado mundial mudou, mas a propaganda, de forma geral, permanece a mesma. Nesse contexto, temos agências tradicionais, repetindo tudo o que sempre fizeram, e novos modelos, que implementam estruturas cujo retorno é completamente incerto, como escritórios virtuais (*home office*) e sistemas de cotas onde todos os funcionários são sócios da empresa. A decisão de como proceder em meio a esse mercado certamente é difícil, mas, ao que parece, não existe meio-termo.

Dessa forma, ao traçarmos um comparativo entre o modelo de agência tradicional e os novos modelos de agência, apontando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, esse estudo atinge os seus objetivos.

A partir de agora, esse estudo será de grande valor para apoiar trabalhos acadêmicos que pretendam desenhar como seria o modelo de agência ideal ou que queiram verificar de forma quantitativa se o perfil de novas agências que traçamos é realista, tendo em vista que efetuamos um estudo de caso único.

REFERÊNCIAS

A VIDA SEM EMPREGO, **Mercado Competitivo**, 23 maio 2006. Disponível em <<http://www.mercadocompetitivo.com.br/site/index.jsp?cod=001&pag=339>>. Acesso em: 02 nov. 2008.

ABREU, Alzira Alves de. **Dicionário histórico-biográfico da propaganda no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 272 p.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 256 p.

BECKERMAN, Marty. **Geração t.e.e.n.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2005. 236 p.

BRANDED *Entertainment*, **Wikipédia**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Branded_Entertainment>. Acesso em: 09 nov. 2008.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996. 703 p.

CARPANEZ, Juliana; BUENO, Renato. TV Digital estreia em São Paulo com transmissão de emissoras abertas, **G1**, Rio de Janeiro, 02 dez. 2007. Disponível em <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL201387-6174,00.html>>. Acesso em: 02 nov. 2008.

CAPPO, Joe. **O futuro da propaganda: nova mídia, novos clientes, novos consumidores na era pós-televisão**. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2004. 214 p.

CESAR, Ricardo. Geração digital. **Portal Exame**, São Paulo, 24 ago. 2006. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0875/tecnologia/m0101307.html>>. Acesso em: 10 nov. 2008.

CHINHA deve se tornar maior economia mundial até 2040, **Folha Online**, São Paulo, 23 mar. 2006. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u106253.shtml>>. Acesso em: 25 out. 2008.

COSTA, Rogério da. **A cultura digital**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002. 96 p.

FEDELI, Ricardo Daniel; PERES, Fernando Eduardo; POLLONI, Enrico G. F. **Introdução à ciência da computação**. 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003. 238 p.

GORZ, André. **Misérias do presente, riqueza do possível**. São Paulo: Annablume, 2004. 162 p.

GRUPO BOX 1824. **Material de apresentação da empresa**. 2008.

HOPKINS, Claude. **A ciência da propaganda**. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 1970. 125 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LANDSBERG, Max. **O tao da motivação**. 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2003. 175 p.

LAU, Peter. Publicidade reloaded, **HSM On-line**, São Paulo, 19 abr. 2006.
Disponível em
<http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/publicidade_rel.php?publicidade+reloaded>. Acesso em: 10 nov. 2008.

LAW, Andy. **A empresa criativa: como a St. Luke's pode transformar o seu trabalho**. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 315 p.

LIMA, Maurício. A Reinvenção de Nizan. **Revista Exame**, São Paulo, n. 7, p. 64-67, abr. 2008.

MARSHALL, Caroline. **Tudo sobre publicidade: guia prático de A a Z**. 1. ed. Rio de Janeiro: Nobel, 2002. 216 p.

MELLO, Cátia. A batalha contra o carbono. **ISTOÉ Online**, São Paulo, 08 nov. 2006.
Disponível em
<http://www.terra.com.br/istoe/1933/comportamento/1933_a_batalha_do_carbono.htm>. Acesso em: 2 nov. 2008.

PALLARES, César. Hotshop – um novo conceito em agência de propaganda. **Blog César Pallares**, 28 set. 2008. Disponível em <<http://cesarpallares.wordpress.com/2008/09/28/hotshop-%e2%80%93-um-novo-conceito-em-agencia-de-propaganda/>>. Acesso em: 12 nov. 2008.

PINTO, Ivan, **HSM On-line**, São Paulo, abr. 2005. Disponível em <<http://www.hsm.com.br/canais/newsletters/hmu/pdf/index.php?arq=A09N19H001.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2008.

PLANETA Atlântida, **Wikipédia**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Planeta_Atl%C3%A2ntida>. Acesso em: 02 nov. 2008.

QUINELLO, Robson. **A teoria Institucional aplicada à administração**. São Paulo: Novatec, 2007. 176 p.

RIBEIRO, Julio et al. **Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência de explicar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 432 p.

RODRIGUES, Rony. **História de Rony Rodrigues e história do Grupo Box 1824** [27 set. 2008]. Entrevistador: Maurício Bastos Turquenitch. Porto Alegre.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing - conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 259 p.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 320 p.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 469 p.

SHIMP, Terrence A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 556 p.

SHOPPING Tour, **Site Shopping Tour**. Disponível em <<http://www.shoppingtour.com.br/>>. Acesso em: 09 nov. 2008.

STEFANO, Fabiane; SANTANA, Larissa; ONAGA, Marcelo. O retrato dos novos consumidores brasileiros. **Revista Exame**, São Paulo, n. 7, p. 20-30, abr. 2008.

TAPSCOTT, Don. **Geração digital**: a crescente e irreversível ascensão da geração net. São Paulo: MAKRON Books, 1999. 321 p.

TEICH, Daniel. A amiga íntima do CEOs. **Portal Exame**, São Paulo, 01 maio 2008. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0917/marketing/m0158170.html>>. Acesso em: 20 out. 2008.

TRANSBRASIL, **Wikipédia**. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Transbrasil>>. Acesso em: 09 nov. 2008.

VERONEZZI, José Carlos. **Mídia de A a Z**: os termos de mídia, seus conceitos, critérios e fórmulas, explicados e mostrados graficamente como são utilizados na mídia. São Paulo: Flight Editora, 2002. 239 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista despadronizada

Entrevistado

Rony Rodrigues – Fundador do Grupo Box 1824

Roteiro de entrevista

- 1) Qual a tua história profissional? Que carreira tu seguiste até chegar onde estás hoje?

- 2) Qual a história da Box 1824? Ela surgiu através de qual necessidade de mercado? E como surgiram os “braços” (Live AD, Bola e Aquiris)?

- 3) Quantos funcionários o Grupo Box 1824 tem?

- 4) Quando se viu que era o momento de criar a Live AD? Até onde eu sei, a Box 1824 fez por algum tempo um trabalho na linha do que a Live AD faz hoje. Foi uma decisão para se tornar especialista ao invés de generalista?

- 5) Qual a origem do nome Box 1824?

- 6) Como funciona o trabalho da Box 1824? Quais são os departamentos? Como eles se inter-relacionam? Qual a estrutura da empresa? Tenho o conhecimento de que algumas pessoas trabalham em casa. De onde isso nasceu? A ideia é da própria Box ou foi inspirada em algum outro modelo?

- 7) A forma de remuneração da Box 1824 mudou ao longo do tempo ou foi mantida? Existem comissões ou a remuneração é feita por desempenho?

- 8) Como a Box está dividida geograficamente e de que forma se desenvolvem as pesquisas de tendências fora do país?

9) Trata-se de uma dúvida referente ao posicionamento da Box 1824 na Internet. Por que a Box e a Live AD possuem sites que exibem apenas um email de contato ao invés de apresentar os clientes e cases? O motivo é criar um mistério, deixar a coisa no boca-a-boca? Ou seria para não ofertar muito os serviços? (Evitando que se gerasse uma demanda muito maior do que poderia ser atendido).

10) Quem são os clientes do Grupo Box 1824? Eles mudaram ao longo do tempo ou permanecem até hoje? Qual a relação da Box 1824 com os seus clientes?

11) Qual a relação da Box 1824 com as agências de propaganda? A maior parte dos clientes vem através do intermédio de uma agência ou eles procuram a Box diretamente? Como tu achas que as agências de propaganda tradicional enxergam a Box 1824?

12) Como a Box se posiciona em relação à expansão da empresa? Quando se tem uma empresa pequena, é mais fácil de ter uma gestão eficaz e garantir a qualidade dos trabalhos. Um dos problemas de um crescimento rápido pode ser a perda de qualidade, e esse é um diferencial importante demais para ser colocado em risco. A idéia é se expandir continuamente ou breçar em algum determinado nível?

13) Estamos vivenciando uma mudança no perfil do consumidor (aumento da qualidade de vida, entrada de novas tecnologias, ascensão das classes C e D). A Geração Y é muito diferente da Geração X. Como a Box enxerga esse movimento? Existe alguma célula da empresa que esteja desconectada dos clientes e atue somente no sentido de compreender as mudanças no perfil do consumidor?

14) O que tu pensas do modelo de agência tradicional? Entendendo por tradicional aquele modelo de agência com departamentos estanque originário da estrutura proposta pela DDB entre os anos 50 e 60. Esse modelo ainda é eficaz como era? Por quê?

15) Como tu enxergas o futuro da propaganda e dos modelos de negócio que circundam esse meio? Levando em conta os modelos que já estão aparecendo, tu acredita que algum deles já é maduro?