

ANTÔNIO LINO PINTO

GESTÃO
EM AGÊNCIAS DE
PROPAGANDA



VIRAMUNDO
CONSULTORIA

APRESENTAÇÃO



Este livro tem como objetivo a gestão em agências de propaganda, em especial as quase dez mil agências espalhadas pelo Brasil e não associadas a grupos internacionais. No entanto, boa parte dessas agências ainda não percebeu que, além da criatividade, do bom relacionamento com o cliente e bons trabalhos desenvolvidos, a gestão consiste na ferramenta chave para o seu desenvolvimento e existência. Uma empresa tem de funcionar de modo orgânico, visto que seu sucesso resulta sempre da somatória de todas as suas qualidades e competências. Portanto, não basta ter uma boa administração, uma boa criação ou um bom atendimento, se há falhas em outras áreas.

De acordo com o Sebrae, muitas empresas quebram, quase 70% delas antes de completar cinco anos e, na maioria das vezes, por falta de uma boa gestão. Gerir uma empresa, seja qual for o ramo de negócio, não representa uma tarefa fácil e a atenção diária é fundamental. Essa atenção tem de envolver desde os donos até o *office boy*. Nenhuma empresa sobrevive no automático. Caso os donos desejem ter uma empresa saudável, respeitada e um ativo valorizado que poderá trazer frutos para todos os envolvidos, ou seja, a si próprios bem como empregados, herdeiros e clientes, é preciso investir tempo e dinheiro.

Embora já tenha escrito dois livros referentes à gestão em agências de propaganda, nesse terceiro, procurei incluir os principais assuntos tratados nos anteriores, atualizando o necessário e deixando para trás assuntos irrelevantes. Aproveito para enfatizar que o negócio da Propaganda tem de ser repensado. Espero que minhas contribuições e sugestões ajudem, pelo menos, as agências a refletirem a respeito.

Uma boa leitura.

Antônio Lino Pinto

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	03
1	FATORES IMPACTANTES NA GESTÃO	09
1.1	GESTÃO E LUCRO	10
1.2	GESTÃO DE PESSOAS	21
1.3	PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	36
1.4	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL PARA EQUIPE DE VENDAS	43
1.5	ESTRUTURA E COMO OPERAR UMA AGÊNCIA	45
1.6	GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLES	52
1.7	FLUXO DE CAIXA	60
1.8	FORMAS DE REMUNERAÇÃO DA AGÊNCIA	65
1.9	RENTABILIDADE POR CLIENTE	68
1.10	COMO CALCULAR O VALOR DE UM FEE	73
1.11	PLANOS DE INCENTIVO	78
2	GOVERNANÇA	81
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE	82
2.2	EMPREENDEDOR	86
2.3	ESCOLHA DE SÓCIOS	90
2.4	ACORDO DE COTISTAS E O VALOR DA AGÊNCIA	93
2.5	FORMAS DE CRESCIMENTO	99

1

FATORES IMPACTANTES NA GESTÃO



COMO A GESTÃO PODE AJUDAR
A AUMENTAR A RENTABILIDADE
DA AGÊNCIA?

11.

GESTÃO E LUCRO

DÁ PARA MELHORAR OS DOIS?

Certamente.

Clientes querendo pagar cada vez menos e operação cara e lenta não combinam. Esse binômio tem uma consequência: cada vez mais as agências precisarão ter mais clientes e, ao se manter esse padrão de remuneração, a rentabilidade continuará em declínio representando um processo de alto risco a médio prazo. Não vai ter jeito, as agências terão de mudar muita coisa.

A solução é parar e repensar a operação e o negócio.

Em 1890, Frederick Taylor, um dos maiores pensadores da teoria da ad-

ministração, já propunha algo que parecia feito para os dias atuais. São cinco pontos que, se bem cuidados, resolvem bem o dilema *receitas x lucro*.

- 1 VELOCIDADE NA ENTREGA
- 2 MENOS PESSOAS ENVOLVIDAS
- 3 ELIMINAÇÃO DE FASES INTERMEDIÁRIAS NO PROCESSO PRODUTIVO, QUE NÃO INCORPORAM VALOR AO PRODUTO FINAL
- 4 REDUÇÃO CONSTANTE DO CUSTO DE OPERAÇÃO
- 5 REMUNERAÇÃO DA EQUIPE POR MÉRITO

Mais de um século depois, tem algo mais moderno e necessário que isso? Só acrescentaria um ponto:

6 O REPENSAR CONSTANTE DO NEGÓCIO

Pesquisas recentes mostram que quase 70% dos funcionários estão insatisfeitos com seu emprego atual.

Essa pesquisa, apresentada pela Betânia Tanure Associados, foi realizada com executivos do alto escalão de grandes empresas. É possível que isso aconteça também no mercado publicitário? Não há dúvidas. A pesquisa, por conseguinte, mostra uma grande oportunidade de melhorar a operação e a rentabilidade.

- 79% DOS EXECUTIVOS TÊM CONSCIÊNCIA DE QUE SEUS FUNCIONÁRIOS NÃO OPERAM COM TODA SUA POTENCIALIDADE
- 62% MANTÊM PESSOAS COM BAIXO DESEMPENHO
- 73% CONCORDAM QUE O PROCESSO DECISÓRIO É LENTO
- 50% DIZEM QUE AS REUNIÕES SÃO MAIS DEMORADAS DO QUE O NECESSÁRIO
- 84% NÃO INVESTEM TEMPO NA FORMAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS
- 51% AFIRMAM QUE O TEMPO IMPRODUTIVO EM SUA ROTINA DE TRABALHO CHEGA A 31%
- 41% GASTAM MAIS DE TRÊS HORAS POR DIA COM EMAILS, TELEFONEMAS ETC.

GERENCIANDO A OPERAÇÃO



Qualquer investimento para melhorar o ambiente e a operação acarretará uma mudança significativa nesses índices da pesquisa. A consequência? Melhora nos resultados. É fácil atacar isso? Não. Vai depender muito da vontade dos sócios e, principalmente, se acreditarem que isso pode melhorar o panorama. O que precisarão ter em mente é que as coisas não funcionam de modo automático e terão de desenvolver um plano de trabalho, provavelmente com assessoria externa, mapear os principais pontos de impacto na operação, estabelecendo metas, objetivos etc. Uma vez tendo estabelecido as metas, os objetivos, tanto financeiros como de postura da empresa, isso deve ser trabalhado todo dia. A regra vale para a gestão de pessoas, para a melhoria da produtivi-

dade, para as metas financeiras, para o aumento de criatividade, para os valores da empresa, enfim, para tudo que seja o desejo dos sócios. Qualquer efeito positivo nessa operação vai resultar em melhora de produtividade. A produção pode subir 20%, 30%, 40% imediatamente. O resultado disso? Melhora no balanço financeiro, ou seja, aumento nos lucros, tão necessário nesses tempos bicudos.

O aumento de produtividade pode ser o caminho para compensar a dificuldade de cobrar um preço justo, embora a luta pelo preço justo não deva ser abandonada ou posta de lado.

Às vezes, a produtividade está escondida em alguns procedimentos ou modelo de operação ultrapassados. Por exemplo, será que precisa de tanta gente para atender um cliente? Ou

para ir a reuniões com o cliente? Já presenciei a ida de nove pessoas para atender um cliente em outra cidade, onde, provavelmente, encontraram-se com, pelo menos, uns dez do cliente. Será que a mídia não pode apresentar o projeto ou campanha? Ou o atendimento? Normalmente empresas trabalham com um gerente de projeto. No caso das agências, é possível ver esse gerente na figura de diretor da conta. Se fosse possível reduzir para no máximo duas pessoas em cada reunião já seria um ganho significativo, pois até para conciliar as agendas de dezoito, vinte pessoas, serão centenas de *what-sapp* e tempo perdido.

Claro que não é fácil gerir uma empresa, a operação no dia a dia dá muito trabalho e exige persistência. Não há, porém, alternativa: ou se faz isso ou a empresa corre o risco de perder relevância, perder clientes, ficar deficitária e, conseqüentemente, fechar.

Através de algumas reuniões semanais é possível discutir, tomar as providências necessárias e ser bem-sucedido, apesar de trabalhoso, basta manter a objetividade. É fundamental que os sócios incluam nessas reuniões sua equipe principal, diretores ou responsáveis por cada área e ser prag-

mático, coisa rara em reuniões. Não inventar, não ficar divagando sobre tudo — deve-se, sim, procurar ser claro nas decisões e só tomar as providências quando houver consenso da equipe reunida.

Deve-se discutir tudo o que for possível, desde *budget*, *cash flow*, fluxo dos trabalhos, metas de receitas e de lucratividade, projeções para os próximos meses, inovação na forma de operar, o que está sendo ou será feito para surpreender o cliente de forma positiva, como reduzir o tempo entre um *briefing* e a entrega do trabalho final e tantos outros e, principalmente, como fazer com que a agência opere com margens razoáveis de lucro. Vale tudo desde que sejam discussões com foco e o que for combinado seja efetivamente aplicado na prática. Não se pode fazer como em muitas empresas, nas quais, terminada uma reunião, voltam todos para suas mesas e só tocam no assunto em uma próxima reunião. O melhor é não ter pautas muito extensas. Pauta com oito a dez pontos é mais do que suficiente — pontos relevantes, os quais podem e devem ser objeto de discussão toda semana.

Em uma pauta enxuta, podem ser incluídos assuntos como:

- ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DO BUDGET APROVADO E DO RESULTADO FINANCEIRO
- STATUS DA RECEITA E FATURAMENTO EM RELAÇÃO À META TRAÇADA E SUA EVOLUÇÃO
- PROSPECÇÃO DE CLIENTES, METAS E O QUE JÁ FOI CONCRETIZADO
- ANÁLISE DO CAIXA
- REDUÇÃO DA FAMOSA "REFAÇÃO"
- JOBS A SEREM APROVADOS
- STATUS DOS TRABALHOS EM ANDAMENTO
- AÇÕES PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
- META DE REDUÇÃO DE CUSTOS
- PROJETOS DE MELHORIA DE PRODUTIVIDADE
- CAMPANHAS E ANÚNCIOS PRODUZIDOS E APROVADOS NA ÚLTIMA SEMANA

Deve ser investido mais tempo com os temas receita, custo e assuntos relacionados com o cliente (por exemplo: o que está sendo feito, campanhas e anúncios em andamento, o que está no ar, cronograma de entrega dos trabalhos etc.). Itens fundamentais, pois sem receita não há lucro e sem cliente não há receita. A receita será sempre um dos termômetros do sucesso.

Com receita naturalmente fica mais fácil trabalhar as metas de lucro, que passa a ser um objetivo mais factível. Os ajustes para a obtenção do lucro são mais fáceis, pois basta gerenciar melhor as despesas. Independente do que estiver sendo discutido nas reuniões, deve-se lembrar dos aspectos propostos por Taylor, ou seja, toda discussão tem de se fundamentar nos referidos cinco pontos. Sem dúvida, isso será a chave do sucesso da agência. Além disso, dar ênfase ao cliente é fundamental, pois estão ficando raros como os mico-leões dourados. Neste caso específico devido ao grande volume de agências concorrentes, que totalizam quase dez mil, como anteriormente mencionado. Ganhar o cliente está cada vez mais difícil hoje, portanto, melhor cuidar dos da casa. O cliente deve ser prioridade número

um na agência, na verdade, a número dois, já que a agência deve ser a número um. A perda de cliente traz sérios prejuízos, enquanto que as chances de conquistar novos estão cada vez menores, por isso, a agência precisa manter um relacionamento estreito com cada um deles.

Os sócios e os diretores devem manter sempre ativo esse relacionamento, inclusive quando o cliente, em determinado momento, não estiver gerando receita ou trabalho. Ou só trabalho.

Nem sempre a relação se desgasta por incompetência da equipe ou de alguém da equipe, visto que em toda relação, a empatia é imprescindível. Pode acontecer do profissional ser excepcionalmente competente, mas não ter afinidade com o cliente. Uma simples troca, passando esse profissional para outro grupo de contas, pode resolver a situação. Se não der certo de novo, o melhor é substituí-lo. Nenhum cliente gosta de troca de equipe constante. Se houver necessidade de troca, é importante que ele seja comunicado antecipadamente. Feita a troca, deve-se conversar mais vezes com o cliente para acompanhar se está correndo tudo bem com o novo funcionário.

Cliente também não gosta de trocar de agência. Usualmente a troca acontece em virtude da falta de bom relacionamento, pouca criatividade, campanha malsucedida ou falta de um bom atendimento. Diante do exposto, a agência não pode se descuidar nunca.

O preço também corresponde a um dos fatores, no entanto, quando o cliente está satisfeito com a agência, os honorários não chegam a ser questionados com tanta frequência.

Ênfase na qualidade do que é apresentado ao cliente é fundamental. Deve ser feito um crivo antes de enviar qualquer coisa para aprovação, se a qualidade estiver abaixo do padrão ou da percepção da agência, é melhor refazer o trabalho. O cliente certamente vai desaprovar algo que, de antemão, a agência já sabe que não agrada. Se a agência não gostou, por que o cliente gostaria? Ao apresentar o material para o cliente, mesmo que seja material de pouca repercussão, deve-se procurar fazer isso sempre por meio de um funcionário sênior a fim do cliente sentir-se mais valorizado.

Apesar de parecer óbvio, o cliente quer bom atendimento, produto criativo diferenciado, campanha vendadora, comprometimento da agência,

preço justo nos custos de produção e mídia e entrega dentro dos prazos. Portanto, toda gestão da agência precisa estar voltada para atender esses desejos.

O mais importante: a que preço? O cliente tem, via de regra, muito bem definido o que quer quando procura uma agência. A agência tem a consciência de quanto custa o que o cliente quer? Na contratação é preciso ficar bem claro por escrito o que a agência se propõe a entregar pelo preço combinado. Isso evita demandas sem a devida remuneração. Além do contato assíduo, é aconselhável realizar uma pesquisa com ele periodicamente, para saber sobre: a equipe que o atende, os diretores e sócios da agência, o trabalho e os orçamentos de produção apresentados, as opções de mídias etc. As respostas, se bem analisadas, podem indicar se está havendo algum ruído na relação.

Mesmo que alguns clientes não respondam ao questionário ou respondam apenas uma parte, a agência já terá bons indicativos de como anda a relação. A partir daí, é só agir para resolver os pontos que o cliente julgue abaixo de sua expectativa. Para as avaliações positivas, deve-se ficar atento para não descuidar e relaxar

no atendimento. O ideal seria premiar a equipe cujo cliente mantiver notas positivas sobre ela e a agência, não aceitando em futuras avaliações notas inferiores.

PREÇO BAIXO NAS CONCORRÊNCIAS



Em relação à concorrência: vale a pena entrar em uma concorrência em que o cliente se aproveita do volume de agências interessadas e, desse modo, propor uma remuneração abaixo das condições mínimas para ser bem atendido? O que se percebe é que as agências estão entrando no jogo e cobrando cada vez menos, alegando pressão do anunciante. É verdade, o mercado sabe disso. A pergunta que se coloca é por quanto tempo as agências sobreviverão com baixa remuneração? Conquistarão mais clientes e, assim, gerar caixa para sobreviver? Esse novo cliente também vai pagar pouco e exigir muito.

Qual será, então, o limite? Uma hora, a roda para de girar. E aí, como ficarão as agências? Será que vale a pena para o cliente economizar na

remuneração da agência e perder o melhor que ela pode lhe oferecer, ou seja, toda a sua *expertise* da comunicação? Com baixa remuneração, dificilmente as agências conseguirão manter equipes que tenham esse diferencial.

A máxima de que “neste caso posso aceitar baixa remuneração, pois não vai alterar meus custos, já que não contratarei ninguém” é um perigo. A agência faz isso, uma, duas, três vezes e, em pouco tempo, começa a operar no prejuízo e nem se lembra porquê. Cobrar barato é sempre perigoso, resolve o fluxo de caixa em curto prazo, mas em longo prazo? Nessa corrida predatória, perdem os dois lados: a agência e o cliente.

PRODUTIVIDADE



Melhoria em produtividade, lucratividade, clima organizacional e na gestão de pessoas pode ser conseguida com um esforço interno e com a ajuda de especialistas externos. Uma forma é criar grupos de trabalho para colaborar com esses pontos citados. As grandes corporações gastam bilhões de dólares com centros de pesquisa e desenvolvimento. Por que uma empresa pequena não pode pensar em fazer a mesma coisa para, por exemplo, melhorar sua produtividade, sua criatividade, reduzir custos e eliminar processos ultrapassados ou burocráticos, criando novos formatos operacionais?

Sem dúvida, não precisará investir bilhões, até porque não os tem. Portanto tem de usar a criatividade: um grupo para discutir seriamente esses pontos terá grande chance de sucesso. O custo poderia ser um belo prêmio

para o grupo que apresentar um plano que fosse viável operacionalmente e, ao mesmo tempo, reduzisse custos, tempo e melhoria de qualidade, por exemplo. Em 1962, os japoneses revolucionaram o mundo com uma ideia simples de autoria do professor Kaoru Ishikawa que criou os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).

O CCQ era nada mais nada menos do que a criação de um grupo de pessoas pensando 24 horas por dia em como melhorar a qualidade e a produtividade. Isso fez, na época, com que o Japão explodisse em produtividade e qualidade. Todo mundo passou a desejar produtos japoneses, pois eram produtos com alta tecnologia e garantia de qualidade e durabilidade. As empresas japonesas, além de venderem e ganharem mais, ainda economizavam com a baixa necessidade de

assistência técnica. Os funcionários, como veremos a seguir, não estão querendo envolvimento, querendo tomar parte nas decisões? Essa é uma boa oportunidade de envolvê-los, aos poucos, nos negócios e na administração da agência. Todos ganham assim.

Criar um grupo de trabalho (CCQ) para a área de serviços dá pouco trabalho e as chances de sucesso são enormes. Podem ser vários grupos e vários objetivos. Cada grupo pode cuidar de um determinado objetivo. Desde que o grupo envolvido não só tenha determinação, persistência, disposição e muita vontade de fazer mudanças positivas, bem como conte com apoio da diretoria e dos sócios. Há muita literatura a respeito do CCQ, que não importa o nome que se dê, são grupos de trabalho com missões específicas. Vale a pena informar-

-se a respeito. A indústria se utiliza muito desse modelo.

Há espaço para essas mudanças no setor, trata-se de uma atividade tão criativa que consegue bastante sucesso para os clientes e tem capacidade de mudar o jeito operacional.

Basta fazer o que é feito para os clientes: imersão total em seus problemas ou necessidades. Não é isso o que as agências fazem? É só usar essa expertise em seu próprio favor. A situação é muito clara: ou se investe no aprimoramento de equipes, em sua forma de operar, ou a agência se perderá pelo caminho.

A indústria e o varejo vêm fazendo isso com muito êxito. A indústria automobilística que produzia 1,1 milhão de carros por ano em 1980, com 153 mil funcionários, em 1997, produziu 1,861 milhão, com 115 mil

funcionários, e em 2013 produziu 3,7 milhões, com 156 mil funcionários. Mesmo com a crise de 2014/2015, fecharam 2015 produzindo 2,4 milhões com 129 mil funcionários. Triplicou a produção com um número menor de empregados, transformando isso em produtividade homem/carro; em 1980 produziram-se 7 carros por funcionário; em 1997, 16 carros por funcionário; em 2013, 23 carros por funcionário. Fecharam 2015 com produção de 19 carros por funcionário. Apesar da forte crise no setor que, segundo dados da própria Anfavea, teve queda de quase 30% na produção/vendas.

No setor bancário ocorreu algo semelhante, havia 1 milhão de funcionários em 1986 e apenas 511 mil em 2014. Certamente, nos próximos cinco anos, ao que tudo indica, vai superar com larga margem essas marcas de novo. Por quê? Porque eles “só pensam nisso”. Faz parte do *job description* deles: pensar, pensar, pensar sobre como fazer para produzir mais com menor custo. Isso tem de estar no DNA de uma empresa que quer lucro e sucesso. Esse DNA está no anunciante.

12.

GESTÃO DE PESSOAS

CHAMAR FUNCIONÁRIO DE COLABORADOR RESOLVE?

Repetindo:

79% DOS EXECUTIVOS TÊM CONSCIÊNCIA DE QUE SEUS FUNCIONÁRIOS NÃO OPERAM COM TODA SUA POTENCIALIDADE

62% MANTÊM PESSOAS COM BAIXO DESEMPENHO

73% CONCORDAM QUE O PROCESSO DECISÓRIO É LENTO

50% DIZEM QUE AS REUNIÕES SÃO MAIS DEMORADAS DO QUE O NECESSÁRIO

84% NÃO INVESTEM TEMPO NA FORMAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Esses são índices da pesquisa citada no capítulo anterior.

Tem mais: várias pesquisas apontam — algumas falam em 48%, outras em 61% do total dos pesquisados — pessoas que declararam estar insatisfeitas com o emprego atual. Isso demonstra evidentemente um desencontro entre o que se espera do funcionário e o que o funcionário espera da empresa, ou seja, localiza-se aí um vácuo que prejudica os dois lados e, ao mesmo tempo, representa uma grande oportunidade.