

## A CRISE DE IDENTIDADE DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE GAÚCHAS<sup>1</sup>

Mariângela Toaldo<sup>2</sup> e Iara Silva<sup>3</sup>

### Resumo

Este estudo traça um panorama da evolução das agências no mercado publicitário Gaúcho. Aborda-se o papel da agência na definição das estratégias de comunicação para os seus clientes, a formação dos profissionais, os serviços oferecidos, o relacionamento com o cliente e os questionamentos do mercado publicitário contemporâneo. Parte-se dos referenciais de Perez e Barbosa (2008), Gomes (2003), Lupetti (2003), Giacomini Filho e Sampaio (1999). A pesquisa, exploratória, qualitativa, abrange profissionais de agências – gestores responsáveis diretamente pelo atendimento e planejamento – e alguns de seus clientes. Percebe-se uma crise de identidade das agências gaúchas: os anunciantes demandam cada vez mais serviços e acompanhamento constantes; as agências se dispõem a satisfazê-los, mas o custo se altera. Há clientes não totalmente satisfeitos e agências questionando-se sobre a identidade que devem assumir nesse cenário.

### Palavras-chave

Agências de Publicidade; Mercado Publicitário; Anunciantes

### Abstract

The purpose of this study is to delineate an overview on the evolution of agencies in the advertising market of Rio Grande do Sul. The approach is based on the role of the agency in the definition of the communication strategies for their clients, the professionals' background, the services offered, the relationship with the client and the questionings of the contemporary advertising market. The references of Perez and Barbosa (2008), Gomes (2003), Lupetti (2003), Giacomini Filho; Sampaio (1999) are the starting point of this essay. An investigative and qualitative research is developed along agency professionals – managers directly responsible for attending to clients and planning – and some of their clients. It was noticed an identity crisis of the state's advertising agencies: the advertisers demand more and more services and constant accompanying; the agencies are willing to satisfy them, but there is an alteration on the cost. As a consequence, the clients are not totally pleased and the agencies question themselves about the identity they are supposed to assume on this scenery.

### Keywords

Advertising Agencies; Advertising Market; Advertisers

## Introdução

A publicidade assumiu diferentes funções ao longo dos tempos, em diversos momentos históricos, as quais determinam as diferentes formas de atuação de seus profissionais e diferentes estruturas do sistema publicitário. Essas funções estão ligadas às formas de organização da produção de bens e serviços (Gomes, 2003:79). Constata-se essa perspectiva em relação à atividade publicitária ao se observar a Cadeia Produtiva da Comunicação, a qual é entendida como sucessivas inter-relações entre vários agentes de um sistema industrial, que facilita a identificação do fluxo de bens e serviços através dos setores envolvidos (Gomes, 2003). Conforme pesquisa da ESPM (Galluci, Jordão, Messeder e Reis, 2007), a cadeia produtiva da comunicação passa por uma série de transformações ao longo do tempo. No início, vivencia-se a oferta da comunicação tradicional que se desenvolve mediante um processo em que os atores principais são o anunciante, os veículos e os fornecedores. Nessa fase, a agência de Publicidade é uma prestadora de serviços técnico-profissionais que atua como intermediária entre a organização anunciante e a empresa e o veículo de comunicação. Os serviços prestados pelas agências cumprem funções de consultoria em comunicação (determinação de estratégias e concepção de campanhas); de criação e produção de anúncios; e de intermediação ou negociação (compra de espaço, produção, etc.). O foco do trabalho publicitário centrava na solução de problemas dos clientes através de anúncios (Gomes, 2003).

O mercado publicitário, logo após, adota a comunicação integrada, que busca a sinergia entre as diversas esferas da comunicação institucional, a interna, a administrativa e a mercadológica - propaganda, relações públicas, promoção de vendas, *merchandising* e venda pessoal. O trabalho publicitário amplia-se e passa a ser organizado também a partir dessas áreas, a fim de disseminar ainda mais a promoção de seus clientes, abordando os consumidores deste de diferentes formas que não só na publicidade tradicional. Lupetti (2003: 80) observa que as agências de Publicidade no modelo anterior “estão com os seus dias contados”, pois são uma organização que prestam serviços de Comunicação e não mais somente de Publicidade. Nessa nova perspectiva, a agência de Comunicação poderá auxiliar a planejar e a implementar o composto de Comunicação, buscando atuar de forma sinérgica com o cliente.

A ideia de alcance do consumidor se amplia e, finalmente, a comunicação mercadológica envolve-se em uma abordagem sistêmica que engloba diversos *players*, empresas especializadas nas áreas de relações públicas, assessoria de imprensa, eventos, ponto de venda, *web*, moda, varejo, *shows* e espetáculos. O receptor participa ativamente, não somente interagindo com mensagens do cliente/anunciante, mas produzindo seus próprios conteúdos. A comunicação contemporânea exige nova abordagem do mix de marketing ancorado "nos espaços temáticos que privilegiam a interação e experiências de contato entre os grupos de interesse e as marcas e que se materializam pela linguagem do entretenimento e do espetáculo" no varejo, como difusor da marca, na moda e no entretenimento, nos eventos promocionais de grande porte; nos esportes; na internet/varejo digital; *telemarketing* e outras formas de venda direta (Gracioso, 2008: 48-71).

As novas formas de desenvolver o trabalho publicitário remetem às demandas dos clientes/anunciantes a fim de melhor abordar e solucionar os seus problemas de comunicação e marketing. Por outro lado, há impacto direto nas estruturas das agências pela necessidade de rever o seu corpo de profissionais, tanto em quantidade quanto em especializações que deem conta da complexidade das disciplinas e ferramentas que envolvem o marketing e a comunicação contemporâneos e as demais áreas relativas ao próprio negócio do cliente. Além desses fatores, essa situação implica relações desenvolvidas entre os membros da própria cadeia produtiva: agências, clientes e fornecedores, pois as funções de cada um deles se alteram, se multiplicam e se complexificam. Hoje, os serviços de comunicação não são desenvolvidos exclusivamente pelas agências; estas, por sua vez, não fazem mais apenas publicidade convencional, permeando esferas que, em outros tempos, eram administradas por outras empresas, outros fornecedores. Esse artigo pretende abordar esse contexto na perspectiva das agências de publicidade, partindo do princípio de que essas questões implicam a própria noção de agência de publicidade: qual sua configuração diante de tantas mudanças? Estaria assumindo novas funções? Como está administrando as variadas demandas dos clientes? E a remuneração do serviço publicitário prestado pelas agências em relação às novas demandas? Qual papel que vem assumindo diante do cliente, enquanto seu papel original era de grande intermediária do cliente e das relações desenvolvidas pelo seu negócio?

Diante desse novo cenário pelo qual as agências de publicidade vêm passando há algum tempo, nesse artigo o objetivo geral é o de investigar qual o papel que as agências vêm

desenvolvendo junto a seus clientes no mercado gaúcho. Para verificar tal questão, os objetivos específicos pretendem: traçar um panorama da evolução das agências no mercado publicitário gaúcho; verificar os serviços oferecidos pelas agências e demandados por seus clientes; identificar as expectativas dos clientes em relação a suas agências; verificar de que modo as agências estão estruturadas em termos físicos e profissionais para atender seus clientes.

Para que o leitor compreenda o modo com que o estudo foi realizado, apresenta-se, a seguir, a metodologia que o orientou. Logo após, passa-se ao desenvolvimento das três etapas que compreendem a pesquisa realizada – Análise sociohistórica, análise formal ou discursiva, interpretação/reiteração. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa em questão.

## Metodologia

O referencial metodológico deste estudo é o da Hermenêutica de Profundidade, de Thompson (1995). A Hermenêutica de Profundidade dedica-se à análise de formas simbólicas socialmente contextualizadas. Para investigar a crise de identidade das agências no mercado gaúcho, entrevistaram-se os gestores de comunicação e/ou marketing, que são os profissionais de interface com a agência de publicidade; os publicitários (diretores gerais das agências que respondem pela gestão de vendas, os responsáveis pelo planejamento e atendimento da conta) e, também, profissionais de comunicação que conhecem a história do setor no Estado. Diante desse cenário, almeja-se compreender o discurso de cada um deles como formas simbólicas, organizadas com a intenção de expressar algo.

No que se refere à definição da unidade de estudo (entrevistados), inicialmente selecionaram-se seis agências, em função da sua relevância no mercado gaúcho, quer pelo volume de receita, quer pela quantidade e representatividade de seus clientes/anunciantes. Nesse caso, foram ouvidos dois anunciantes de cada uma das agências selecionadas. Além disso, foram entrevistados dois profissionais de comunicação: o primeiro é membro do conselho de administração de Veículo de Comunicação representativo do Estado; o segundo fez parte do núcleo inicial da RS Escala, uma submarca da MPM Propaganda.

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada entrevistado, no período de março a dezembro de 2009. As falas foram gravadas e, posteriormente, descritas para a realização da análise. Foram realizadas 43 entrevistas com profissionais atuantes no setor de comunicação, incluindo três entrevistas realizadas para pré-testar o instrumento de coleta de dados: roteiro semi-estruturado.

Thompson subdivide seu referencial metodológico em três fases distintas. Embora complementares, as etapas são independentes: análise sociohistórica, análise formal ou discursiva, e interpretação/reinterpretação.

A primeira etapa metodológica a ser verificada é a análise sociohistórica. Mediante essa análise, busca-se reconstruir os contextos sociais e históricos de produção, circulação e transmissão das formas simbólicas, a fim de verificar a influência que esses contextos exercem sob tais formas. Nessa pesquisa, a análise sociohistórica tem por base o referencial teórico e as entrevistas realizadas com anunciantes, publicitários e profissionais de comunicação. Já, a segunda fase, análise formal ou discursiva, envolve o estudo das estratégias de elaboração das formas simbólicas que compõem as falas dos publicitários e dos clientes. Para efetivar essa etapa, utiliza-se a análise de conteúdo, a qual se presta quando o interesse é o de ater-se às representações manifestas, a fim de inferir dados e informações sobre um contexto. A terceira fase proposta pelo autor no seu roteiro metodológico enfatiza a interpretação/reinterpretação dos dados oriundos das análises sociohistórica e formal ou discursiva, a fim de chegar à compreensão do “aspecto referencial” das formas simbólicas.

### Análise Sociohistórica

As fases da comunicação mercadológica e o resgate da trajetória da publicidade no Rio Grande do Sul são fundamentais para a reflexão que se realiza sobre as agências, nesse artigo. Portanto, parte-se da comunicação tradicional ou massiva, cujo poder se concentra no emissor (empresa), e que usa os veículos (rádio, TV, jornal, *outdoor*) para sensibilizar os seus públicos, para que adiram à ideia proposta, seja ela de caráter institucional, conscientização ou mercadológico, com estímulo ao consumo e com o conseqüente retorno em vendas e lucro. Identifica-se que a publicidade gaúcha, na fase inicial, é dominada pelos agenciadores. A primeira agência gaúcha de publicidade, a STAR – Sociedade Técnica de Anúncios e

Representações Ltda. – tem como principal função a distribuição de anúncios do Diário Oficial da União, veiculados nos jornais da época (Rodrigues, 2002).

Um aspecto curioso, porém relevante para a compreensão da publicidade enquanto negócio, é que os agenciadores, à época, são remunerados pelos veículos e não pelos anunciantes como se observa posteriormente com a criação das agências de publicidade:

“Lá no começo, o corretor era o sujeito remunerado pelo veículo. Então, ele era um prestador de serviços ao veículo e que depois foi paulatinamente se transformando num prestador de serviços ao anunciante, e esta figura híbrida entre remunerar-se pelo veículo e prestar serviços ao anunciante, foi levando algum tempo, até que se definisse” (Profissional de comunicação 1).

O momento seguinte é marcado pela substituição dos serviços do agenciador pelas agências de publicidade, que oferecem serviços bastante elementares. Não há uma orientação para o mercado, ou seja, pesquisa, planejamento. É, ainda, algo muito próximo da simples elaboração da peça publicitária com o seu encaminhamento para publicação pelo veículo:

“As agências aqui eram substitutas dos corretores..., em que o profissional que oferecia este serviço oferecia quase uma coisa elementar, não tinha idéia de pesquisa, de planejamento, de mesas de apreciação de consumo, de comportamento de usuários, e o que se tinha, então? As agências eram estruturas relativamente simples, as dificuldades de produção eram imensas, mídia eletrônica, mídia impressa, os equipamentos disponíveis eram fracos, gravadores de áudio, gravadores de vídeo nem existiam ainda, e para a mídia impressa tínhamos localmente o jornal, e uma ou duas revistas”. (Profissional de comunicação 1).

Em 1947, a Clarim é considerada a primeira agência realmente estruturada no Estado, com origem na Editora Globo. Em 1951, surge a Sotel, incorporada à MacErickson e, posteriormente, a Mercur, que, à época, também tem importância. (Rodrigues, 2002). Em 1957, surge a MPM, com projeção nacional, sob o comando de Antônio Mafuz, Petrônio Corrêa e Macedo; em nível local tem-se a Mercur. Essas agências buscam a qualificação dos seus colaboradores, época em que surge a primeira Faculdade de Comunicação – FAMECOS/PUCRS, com os cursos de jornalismo, em 1951, e publicidade, em 1953 (Rodrigues, 2002). Nesse período, o então Presidente da República Juscelino Kubitschek cria um plano de metas, que contempla investimentos nas áreas de energia, transporte, indústria de base, alimentação e educação, cujo valor total equivaleria a 5% do PIB (Hermann, 2005).



Nesse mesmo período, surgem os grandes anunciantes locais: Neugbauer, Masson, Alfred. Alguns deles criam estruturas internas para atender as suas demandas de publicidade, por exemplo, a Publivar, do Grupo Alfred (1959). Além dos anunciantes locais, outras empresas com atuação nacional e internacional começam a investir fortemente em publicidade, no Rio Grande do Sul — a Ipiranga, a Pepsi-Cola, o Supermercado Real. O surgimento desses anunciantes no mercado gaúcho atrai diversas multinacionais do setor: MCan Erickson, a Standard Propaganda, a Denison, transformando-o no terceiro mercado nacional de publicidade (Rodrigues, 2002).

A MPM promove a profissionalização do mercado gaúcho, embasada nas experiências das grandes multinacionais, mediante aplicação dos conceitos de comunicação mercadológica integrada, os quais se materializam na sua estrutura, que contempla todos os itens do composto promocional (planejamento e pesquisa, criação (redação e arte), atendimento, relações públicas, promoções e eventos, assessoria de imprensa, programação visual (visual merchandising, embalagem, *design*, fotografia), no intuito de obter melhores resultados para os seus clientes, a partir da compreensão das necessidades e desejos dos consumidores. Na esteira da MPM surgem outros locais de importância: a Arauto (1967) e a Símbolo (1970), que absorve os negócios locais da Denison (Rodrigues, 2002). Ainda nessa época, porém, permanece a função das agências de agenciar os espaços dos veículos de comunicação para seus clientes e receber por isso:

“Então, os departamentos de mídia das agências eram fortes, em algumas agências na época, me lembro da MPM, década de 70, o departamento de atendimento internamente era tratado como departamento de vendas, tinham metas para serem cumpridas de venda de espaço de comunicação e tal”. (Profissional de comunicação 2).

Outra característica importante do mercado publicitário nesse período é a relevância da influência pessoal. O personalismo permeia a essência da propaganda gaúcha desde a escolha de um sócio para formar uma nova agência:

“A agência de propaganda na função de RP, na função de lobby, sempre tentava influir tanto nos veículos quanto nas instituições, utilizando esta relação meio cinza, meio “gris”, que era o homem que trazia verba, e isso persistiu bastante. Menos expressivo nos mercados como Rio e São Paulo, porque lá as multinacionais traziam outra mentalidade. Mas, mesmo assim, não raro, elas contratavam uma agência em função da capacidade do seu titular em relacionar-se com a autoridade, caso típico, a Salles. O Mauro Salles era um sujeito que trafegava muito bem com as autoridades e pegou a conta do Aero Willys, na época, e depois a Ford, mas este era o ambiente”. (Profissional de comunicação 1).

A condução dos negócios, segundo os entrevistados, estimulam ou são estimuladas, à época, por negócios nem sempre éticos, à medida que, em função de vantagens econômico-financeiras, as agências pressionam os veículos para a compra antecipada de espaço/mídia, comissões diferenciadas, e conseqüentemente, canalizam os investimentos dos anunciantes para aqueles veículos dos quais já têm obtido alguma vantagem (comissão ou a compra antecipada de espaço):

“E aí os tipos de negócios eram os mais indecentes possíveis, de contratar uma comissão de 40% num veículo, e ele forçava mais a publicidade, e aí começa a aparecer a bonificação fundo/volume. Começou a aparecer também a compra antecipada de espaço, que era um ponto vulnerabilíssimo num mercado em que Veículos estavam mal financeiramente, que precisavam de dinheiro para pagar a sua folha e algumas agências bem financeiramente. Então agência se aproximava e dizia me paga antecipado que eu te dou por 50% ou 60% do valor. E isso provocava situações muito difíceis como o uso inadequado de mídia”.  
(Profissional de comunicação 1).

Em relação às verbas publicitárias, mas sob outro enfoque, um processo importante, no final da década de 1960 e durante a década de 1970, “foi uma evolução muito grande do governo como anunciante. Vivenciou-se o chamado “milagre brasileiro”, uma política anti-inflacionária calcada no controle de preços e na contenção dos salários reais. Essa política associada aos efeitos da reforma financeira facilitou a expansão do crédito ao consumidor, que teve reflexos na atividade econômica. (Hermann, 2005).

Na década de 1970, também, aparecem sinais mais claros da profissionalização, mediante maior consciência da cadeia produtiva e da necessidade de maior equilíbrio entre os diversos atores que a compõem. Essa situação tende a evidenciar que a publicidade passa a ser encarada como um negócio, e, como tal, depende dos demais componentes da cadeia produtiva, afinal, qualquer ação positiva ou negativa afetará todos os seus membros.

Por parte dos clientes, começam a surgir necessidades de trabalhos em áreas afins à publicidade como estratégicas, uso de meios de comunicação diferenciados, um acompanhamento mais próximo dos profissionais de agência a seus negócios..., mas “essas áreas não davam dinheiro para a agência pela facilidade que a mídia convencional dava dinheiro.” Logo, as agências não se dedicaram muito a dar conta de suprir tais necessidades, então “começam a surgir fornecedores e as agências foram perdendo espaço. Quando se deram conta, começaram a correr atrás, mas a realidade do mercado já tinha mudado”



(Profissional de comunicação 2). Esse fato parece apontar o encerramento de um ciclo, no qual as agências de publicidade começam a perder o seu papel hegemônico junto ao cliente em função da posição confortável que desfrutavam até aquele momento, sem ameaça de nenhum outro concorrente e/ou substituto próximo.

O conjunto de planos econômicos criados no Governo Sarney, na década de 1980, contribuiu para o surgimento de alguns momentos de rápido crescimento: “a expansão acumulada do produto no período de 1985-89 é de quase 25%” (Castro, 2005: 116). Nesse período, há um processo de abertura, de privatizações, uma desregulamentação da economia; chegam novas marcas ao mercado, a competitividade aumenta e o cenário muda significativamente. Segundo um dos entrevistados: “passa a ter mais importância o marketing, passa a ser mais importante a própria comunicação, e chega um monte de marcas de outros países para cá” (Profissional de comunicação 2).

O perfil do mercado publicitário muda novamente com o ingresso de agências multinacionais, que passam a disputar mercado com as brasileiras. Essa fase é marcada por inúmeras fusões entre agências brasileiras e estrangeiras. Nesse movimento, um dos entrevistados aponta outro: “fenômeno muito importante: o poder econômico muda de mão, passando da indústria para o varejo.” A partir daí, segundo ele, o varejo passa a ser o grande anunciante (Profissional de comunicação 2).

Essa época propicia o desenvolvimento da atividade publicitária atrelada à condição de remuneração das agências, primeiro pelos próprios veículos, depois, legitimada pela Lei 4.680 (1968) que garante às agências o direito aos 20% sobre a veiculação e 15% sobre a produção. Há uma concepção dos publicitários sobre sua própria imagem:

“Sem dúvida nenhuma, era um período em que, num determinado momento, era um negócio que ficava muito fácil entrar, e se estabelecer e tudo mais, era muito fácil o jogo de influência e se ganhar muito dinheiro, e muitos publicitários tinham uma carreira muito meteórica, e aquele negócio, rapidamente ficavam famosos, ricos e ganhando muito dinheiro” (Profissional de comunicação 2).

Conforme esse entrevistado, a situação confortável da remuneração das agências, embasadas pela Lei, acomoda os profissionais de publicidade a fazer um trabalho simples apenas para ser veiculado, não lhes permitindo perceberem as mudanças promovidas no mercado. Em função disso, as agências, hoje, buscam resgatar o antigo espaço na vida do cliente e, talvez,

não apenas isso, mas se prepararem para atender aos novos desafios do mundo contemporâneo. “Então, estamos correndo atrás na busca de se integrar a um novo processo, de ocupar um novo espaço e tentar conseguir realmente dominar também o processo como um todo” (Profissional de comunicação 2).

O entrevistado, no entanto, considera haver um grande problema, gerado pelo próprio sistema de remuneração, para a agência reconquistar seu lugar central na cadeia produtiva: “foi se criando um processo de desconfiança em relação ao trabalho da agência” até porque o próprio modelo (de remuneração) é um modelo que eu chamo de desencontro de interesses, e é difícil, uma relação complicada (Profissional de comunicação 2). A complexidade desse contexto é percebida pelos publicitários entrevistados quando fazem referência à crise de identidade da publicidade:

“É um mercado que está em crise. Por que está em crise? As disciplinas da comunicação ficam mais complexas e sofisticadas surgem agentes de outros canais de comunicação e de outros tipos de prestação de serviço alternativas em marketing e comunicação. É do interesse dos outros agentes desafiarem o *status* reinante até então. Então, existe toda uma pressão e um discurso que a propaganda tradicional está morrendo. Porque está morrendo? Porque o espaço dela e as verbas que ela maneja têm que ser ocupadas por esses outros postulantes ao trono, que também são porta-vozes desse apocalipse” (publicitário 16).

Essa visão de acadêmicos, profissionais do mercado, especialistas na área de comunicação, representantes de veículos de comunicação sobre o contexto da publicidade gaúcha assinala que a publicidade passa por um momento de transição, e esse período tende a constituir-se em um momento de busca de caminhos. Passa-se, então, à análise formal ou discursiva, a partir das entrevistas com os profissionais das agências de publicidade e clientes, no intuito de compreender suas percepções sobre os rumos da atividade publicitária. Interessa visualizar de que modo o publicitário enxerga a atuação das agências e suas problemáticas, necessidades e perspectivas, e também por compreender a visão do cliente sobre esses pontos, pois é ele quem demanda os serviços para a agência e os recebe a fim de solucionar seus problemas. Essa etapa corresponde à Análise Formal ou Discursiva, seguindo a proposta da hermenêutica em profundidade.

## Análise Formal ou Discursiva

Nessa etapa analisam-se os dados coletados nas entrevistas em profundidade com os publicitários e clientes envolvidos na pesquisa, a partir das categorias que nortearam as entrevistas, a fim de obter a visão dos publicitários e dos clientes sobre elas: o que é uma agência de publicidade hoje e qual o seu papel; sentimentos que a agência deveria despertar nos clientes; serviços mais demandados; estrutura das agências.

### O que é uma agência hoje e qual o seu papel

Alguns entrevistados destacam que a atuação, o envolvimento das agências gaúchas extrapola o contexto da publicidade, por ser essa uma exigência do mercado. As agências se aproximam cada vez mais de um modelo de comunicação integrada, porém, essa atuação parece muito vinculada ao atendimento de demandas específicas do cliente, do que propriamente de a agência dispor de uma estrutura com especialistas nas demais áreas da comunicação para desenvolver projetos para seus clientes:

“Hoje se discute muito um modelo de agência, talvez o modelo não seja a solução, mas sim entregar mais do que a execução de uma campanha, a estratégia, o resultado (publicitário 18).

Há muitos anos o que a agência fazia? Ela era só a parte criativa – eu crio peças, independente do valor. Só que como qualquer outro negócio, as agências precisaram se voltar aos resultados que suas ações proporcionariam aos clientes: ‘que retorno que isso vai me dar?’ Acho que isso aconteceu até por exigência dos clientes(publicitário 6).

Se voltar a ser o que foi no passado, aquele papel do clínico geral, aqueles técnicos que realmente vão entender bem do problema do cliente, que vão dar uma solução macro, a solução que realmente é a solução de inteligência, de planejamento, de solução, de criação, planejamento em mídia... ou algo bem especializado. Nós vamos ter daqui para frente modelos, que são modelos um pouco diferentes, vão estar com um perfil mais adequado para atender determinado tipo de cliente. Hoje já acontece no mercado, por exemplo, em um segmento tipo o mobiliário. Talvez haja um movimento, que é a agência exercer esse papel de liderança, de ser *full solution*, nós solucionaremos” (publicitário 14).

As agências de publicidade devem atuar como agências de comunicação e não somente com publicidade, diz Lupetti (2003), para auxiliar o planejamento e a implementação do

composto de Comunicação, sempre em sintonia com os objetivos de marketing do cliente. Outro aspecto relevante refere-se ao envolvimento das agências no planejamento e na execução de estratégias que gerem melhores resultados econômicos para o cliente. Essa abordagem tende a fugir do escopo da comunicação e integrar-se às concepções de gestão do negócio, à medida que a estratégia diga respeito “aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”(Wright et. al, 2000: 24). Para os entrevistados, essa visão está no cerne do que consideram uma agência ideal, caracterizada pelo:

“relacionamento da agência com o negócio do cliente, entendendo profundamente o que é o negócio e como esse cliente pode ganhar mais dinheiro e de que forma a gente pode através do posicionamento da marca e da comunicação ativar esse negócio (publicitário 8).

A agência ideal é aquela que apresenta soluções interdisciplinares; um parceiro de primeira linha dos clientes, ter um lado consultoria, quer dizer, um pensamento estratégico. E, um outro de oficina, de operação, de mão na massa; um ciclo completo” (publicitário 16).

Percebe-se, então, que além de não haver um modelo que todas as agências sigam, as ideias sobre o que deveria compreender os serviços prestados por elas são variadas, conforme a configuração de seus clientes e do que eles exigem delas. Talvez, a agência ideal devesse conciliar as atividades de consultoria (recomendar estratégias e políticas) e assessoria (implementar um conjunto de ações que atendam as estratégias propostas).

A crise de identidade demonstrada pelos profissionais de publicidade sobre seu papel de prestadoras de serviços é constatada por seus clientes. A visão deles sobre o que seria uma agência ideal demonstra a carência de uma identidade que efetivamente caracterize o setor. Daí, a multiplicidade de demandas e a dificuldade de dimensionar o valor de cada serviço:

“A agência de propaganda elabora o plano de comunicação, mas envolve-se primordialmente com publicidade (cliente 10).

Acho que o marketing está cada vez mais tangenciando a estratégia do negócio em si e a agência precisa trabalhar nessa perspectiva, trabalhar pensando no negócio e não só em comunicação” (cliente 7).

Uma das principais características do setor de serviços – a intangibilidade – induz o cliente a um entendimento subjetivo do produto final da agência, o que se intensifica em função da carência de uma identidade do mercado publicitário.

Sentimentos que as agências deveriam despertar nos clientes

Embora os publicitários entrevistados denominem de forma diversa o sentimento que as agências deveriam despertar, as verbalizações, em alguns casos, indicam que essas empresas esperam ser reconhecidas pelo cliente como estruturas diferenciadas.

“Sentimento de contribuição, de que ela faz a diferença para o cliente, através da obtenção de resultados (publicitário 18).

É o interlocutor preferencial do departamento de marketing e o grande capitão dos processos (publicitário 16).

Tem que passar que estamos comprometidos com o sucesso dos nossos clientes. E que o cliente confie em nós, porque aqui neste Estado, nessa nossa relação, primeiro nós temos que conquistar a confiança e depois, então, a gente consegue fazer um bom trabalho” (publicitário 19).

O mercado publicitário, por sua vez, constitui-se a partir de uma série de fatores que nem sempre favorecem a formação dessa crença em seus clientes. O resultado da oferta é de natureza intangível. Por mais que o produto oferecido pelo publicitário seja algo concreto — anúncio, campanha, evento — nem sempre se consegue medir o quanto tal produto contribui para atingir os objetivos do cliente. Essa intangibilidade também favorece uma abstração a respeito do real valor do trabalho publicitário. Muitos desconhecem o que envolve o desenvolvimento profissional do produto publicitário:

“Por mais que se tente mensurar o quanto um trabalho publicitário contribuiu para resolver determinado problema do cliente, é muito difícil de se chegar a algo concreto e efetivamente comprovar que o resultado veio da propaganda. Também se fala na confiança por considerar que o mercado publicitário apresenta posicionamentos não éticos frequentemente” (publicitário 5).

Por outro lado, o conjunto de fatores salientados na história do setor parece refletir uma falta de transparência por parte das agências na condução do seu negócio com o cliente até hoje:

“A relação com o anunciante, adicionada a algumas práticas de mercado, — a questão das bonificações de volume, tratada como um programa de incentivo, ou até outros tipos de remuneração que, às vezes, acontecem ‘por baixo dos panos’ —, com o passar do tempo, a desgastam, gerando uma relação de desconfiança. De um lado, o anunciante espreme as agências para baixarem as suas taxas e preços por remuneração, por outro lado, as agências também têm a sua remuneração baixada com a diminuição de serviço. A partir daí, cria-se uma situação complicada: o anunciante não confia nas agências, e, em contrapartida, as agências muitas vezes até querem prestar mais serviço e não têm uma relação mais transparente” (publicitário 14).

Os clientes, por sua vez, manifestam “temor” de não serem especiais para as agências de publicidade: “Nós somos um cliente ... clientinho para a ....” (cliente 8). Essa manifestação evidencia outra característica dos serviços – a inseparabilidade – que é a proximidade física entre comprador e vendedor (Bateson e Hoffman, 2006): “A agência que tem um cliente aqui, já conseguiu uma nova conta ali, ela pode não dar conta de atender bem, porque ela cria uma expectativa, e há essas trocas, trocou de agência por quê? Se uma agência está prospectando demais, eles têm que dar conta do que já têm (cliente 9)”.

Há também clientes que, ao invés do medo, têm um sentimento de realização para com sua agência: “Eu acho que de admiração, respeito, respeito muito o trabalho deles, a trajetória o portfólio deles” (cliente 10). A questão da (des)confiança dos clientes em relação às agências também é manifestada como preocupação por parte deles:

“Eu tenho meus fornecedores fora da agência e 95% e 97% das vezes eu faço com fornecedores fora, dos orçados pela agência. E não deixa para a agência fazer que nós vamos pagar mais caro e não quer dizer que seja a melhor qualidade. E isso que eu to te dizendo não é da minha agência especificamente, é de todas as agências que a gente trabalhou” (Cliente 2).

A desconfiança do cliente quanto à gestão da sua verba também contribui para a perda de rentabilidade das agências no longo prazo, por excluí-la do processo de compra quando envolve fornecedores, especialmente em relação aos veículos de comunicação. Além disso, contribui para reforçar a imagem negativa do setor em relação à falta de transparência na gestão do negócio.

### Serviços mais demandados

Os publicitários enfatizam um conjunto de atividades que envolvem o seu cotidiano com o cliente, quase todas emergentes das ferramentas de comunicação integrada (Lupetti, 2003): “Solução de comunicação. Às vezes uma solução mágica, daí, talvez, os conflitos, não existe uma solução mágica” (publicitário 17):

Suporte às vendas, convenções, campanhas de incentivos, comunicação com funcionários, internet – site, quem leva soluções sempre fechadas em publicidade acaba sendo tachado de picareta (publicitário 21). Eventos, tudo o que se possa imaginar, assessoria de imprensa (contrato de terceiros), o cliente quer que o problema da sua empresa seja resolvido de uma forma ou de outra, não importa se não é função da agência. Também Web, planejamento de comunicação, não é só propaganda é mais do que anúncio, envolve inclusive lançamento de



novos produtos. Eles querem que a gente conheça o negócio deles, que a gente pense na frente” (publicitário 22).

Percebe-se que as agências, em geral, oferecem de tudo, não fazem tudo, mas se propõem a gerenciar as diferentes ações que o cliente quiser desenvolver. “São as famosas *self service*” (publicitário 14):

“Numa viagem do cliente à China, eu fui junto para ver como era o mercado, não era função da agência, mas estar junto com o cliente, poder entender, respirar sua atmosfera é um pilar fundamental” (publicitário 7).

Embora demandem suporte em questões estratégicas, outros assinalam que se restringem a ofertar comunicação/publicidade via veículos massivos. Manifestam, porém, a intenção de superar essa convencionalidade:

“Às vezes vêm os pedidos: precisamos inovar, precisamos fazer diferente, só que no final, quando tu tens que otimizar verba, a otimização acontece muito orientada para a publicidade e propaganda. Entre o certo e o duvidoso ainda se fica muito no certo” (publicitário 9).

Há, ainda, uma questão que permeia a discussão entre as demandas dos clientes e a oferta de serviços pelas agências, especialmente nessa época de “*full solution*”:

“A gente faz o *site* do cliente, não mais, a gente contrata, como é que a gente se rentabiliza com isso e com relação ao marketing, por exemplo? É difícil o cliente pagar um preço diferenciado por esses serviços, ele acaba querendo que isso venha dentro do pacote. Existe um problema “policia” na agência, que é se rentabilizar pela mídia. Nenhum outro tipo de ação consegue dar a mesma rentabilidade que a mídia e, hoje, os anunciantes já distribuem essa verba num leque muito maior de ações do que a própria mídia convencional. Então, a gente começou a rever, a tirar uma série de coisas que a gente estava oferecendo” (publicitário nº 23).

Assim, como no início da história do mercado publicitário, percebe-se que a remuneração das agências continua sendo decisiva na própria definição das suas funções, o que interfere no relacionamento entre publicitários e anunciantes, pois, muitas vezes, eles compreendem as recomendações de investimentos da sua verba pela agência como proposta que a favorece, antes de ser a solução mais adequada ao seu problema.

Por outro lado, o questionamento sobre o que é função da agência parece aproximar-se da abordagem inicial quando os entrevistados falam que a agência do futuro deveria ser um mix entre consultoria e assessoria (pensar e realizar). Isso revela que não é possível generalizar a

oferta de serviços. A questão do pacote, modelo que serve para todos, parece estar cada vez mais distante do mundo contemporâneo.

Semelhante ao caso das agências percebe-se uma demanda variada por parte dos clientes, conforme suas necessidades:

“Ela é a nossa agência de propaganda no sentido estrito da palavra, ela faz conosco o planejamento de comunicação, mas se envolve 90% com publicidade, os demais assuntos como eventos, por exemplo, a agência recomenda, sugere, acompanha, mas não cria como na publicidade. Então, é uma agência de propaganda (cliente 10).

A agência é a extensão do nosso departamento de marketing, muito mais do que uma agência, muito mais do que comunicação. Ela incorpora um pouco da estratégia do nosso negócio, entende profundamente, não tem a preocupação com o desenvolvimento da campanha somente, mas com o gerenciamento do negócio, entendendo muito o formato, os concorrentes, entendendo muito dos clientes” (cliente 7).

### Estrutura das Agências

As agências promovem algumas adaptações no modelo vigente, que é a estrutura funcional, segmentada em departamentos: atendimento, mídia, criação, planejamento, pesquisa, produção eletrônica e impressa, administrativo/financeiro (Lupetti, 2003). Esses ajustes são passíveis de observação a partir de políticas que privilegiam o trabalho em grupo, com o enfoque interdisciplinar – núcleos, profissionais de diferentes áreas que atendem a um grupo de clientes específico. Ou seja, conforme Lupetti, estruturam-se por células, em que todos “teoricamente” apreendem mais sobre as empresas que estão sob sua responsabilidade. A ideia é envolver os profissionais, independente da sua área de atuação. Nesse caso, os problemas que eventualmente venham a ocorrer não são de responsabilidade do departamento “A” ou “B”, mas do grupo, portanto, todos devem estar atentos para que os resultados sejam atingidos:

“A agência está estruturada em núcleos cada um deles é responsável por um grupo de clientes, em geral do mesmo segmento, cada um deles conta com um profissional de criação sênior. Além disso, há um grupo de *design* que atende a todos os núcleos da criação (publicitário 17).

Equipe de pessoas – *brand team*, onde nós temos um diretor de conta, ligado àquele cliente e ele recruta todas as habilidades da agência para desenvolver o trabalho na área de planejamento, pesquisa, mídia, criação, atendimento, temos uma área de apoio, a área de produção. São três grupos e diferentes *brand teams*” (publicitário 19).

Um ponto faz com que as agências repensem suas estruturas: a demanda diferenciada de serviços que os clientes vêm fazendo. No que extrapola aos serviços de comunicação, fica a questão sobre o tipo de profissional que é preciso ter para dar conta de tais serviços e, por outro lado, de que ambientes as agências necessitam dispor para executar tais serviços:

“Tem clientes que já exigem uma outra demanda, que a gente faz ações promocionais, faz eventos, distribui maçã na rua. Agente vai se adaptando, nós temos um núcleo de eventos aqui para dar conta de ações promocionais e estamos começando com a questão do digital. Bom, em princípio, a gente vai fazer a gestão de tudo: a tecnologia para executar, um programador, isso tudo tem que ter alguém de TI, mas a cara da manifestação na Internet, como vai ser? E tu tem que ter profissionais que entendam isso. As agências estão fazendo este movimento, alguém que faça a interface com o fornecedor especializado para entender e tu teres condições de ficar como a gestora da estratégia, a gestora da marca. A gente tem ido neste caminho, ainda não chegamos lá, tem muito chão pela frente” (publicitário nº 13).

No intuito de atender ao que os clientes demandam, parece que as agências vêm se reconfigurando à medida do possível: absorvendo profissionais especializados em áreas que, hoje, são necessárias; estimulando os profissionais que trabalham na agência a abrangerem também tais áreas; contratando serviços de terceiros para orientação, planejamento e, especialmente, execução de alguns serviços. Assim, percebe-se que a estrutura das agências é mais um ponto que reflete a indefinição do mercado publicitário sobre suas funções, as quais se moldam à medida que o próprio mercado vai evoluindo.

#### Interpretação/Reinterpretação

O mercado publicitário gaúcho é um reflexo da sua trajetória, a agência de publicidade é reconhecida como uma importante prestadora de serviços para os clientes/anunciantes. A adoção de algumas práticas, em especial, a conduta diante da remuneração e certa desatenção frente às reais necessidades dos clientes, abriu algumas lacunas na sua atuação, as quais foram preenchidas por outros prestadores de serviços, fornecedores tradicionais, profissionais especializados nas novas tecnologias e áreas correlatas (interdisciplinares). Quanto aos serviços demandados pelo cliente, no início da atividade, os clientes solicitavam produtos pouco sofisticados, em geral, os relacionados à *expertise* do publicitário (atendimento, criação, mídia, produção gráfica e eletrônica). A partir da década de 1990, os publicitários percebem que os clientes têm outras necessidades decorrentes da sofisticação dos mercados, do acirramento da concorrência e da profissionalização dos demais membros da cadeia

produtiva (veículos, as áreas de marketing do cliente e a inserção de profissionais de outras áreas afins – administração/marketing, design, os especialistas em outros campos da comunicação). Porém, nem todas as agências tiveram agilidade e/ou visão para enfrentar esses novos desafios.

Identifica-se que as expectativas dos clientes/anunciantes determinam as suas demandas por serviços das agências de publicidade. Essa situação materializa-se no cotidiano das agências, ou seja, se o anunciante espera que a agência não se limite à publicidade e interfira no seu negócio. A sua expectativa é de uma consultoria estratégica que envolva a organização como um todo, desde a pesquisa e planejamento à definição das estratégias em nível empresarial, da unidade do negócio, de marketing, funcionais (implementação) e de controle.

A oferta de serviços das agências é proporcional às suas estruturas: tradicionais/departamentalizadas, que oferecem serviços convencionais. Daí, decorrem as suas dificuldades em atender as demandas diferenciadas que os clientes vêm solicitando, o que envolveria não somente alterações nos seus processos de trabalho, mas a contratação de profissionais especialistas em campos diversos, que teriam impacto nos custos das agência. No entanto, para promover uma alteração na sua política de preços a agência precisa que o anunciante aceite pagar por tais serviços, o que não vem acontecendo.

Observa-se que as agências de publicidade têm papel relevante na vida dos seus clientes. Em alguns casos, os entrevistados enfatizam que a agência faz parte da sua equipe de marketing, ou se torna a própria equipe, em função de o anunciante não dispor de pessoas para essa finalidade. Mesmo sobre anunciantes mais estruturados, as agências têm uma posição estratégica na definição do posicionamento das organizações/marcas frente as suas concorrentes, através da participação em reuniões de planejamento, sugestões de projetos na área de comunicação, mesmo não executados por ela. Assim, cabe às agências posicionarem-se de forma assertiva frente aos seus clientes conquistando a sua confiança, a fim de ocupar o espaço que pode ser a elas destinado.

#### Considerações Finais

Percebe-se que as agências estão em busca de um modelo, que abranja as diferentes demandas do mercado anunciante, que incluem a comunicação integrada, as novas

tecnologias, o planejamento estratégico e de negócio. Essa situação evidencia-se à medida que o anunciante identifica, no mercado, especialistas não vinculados às agências de publicidade que prestam serviços em campos (web, administração/marketing, assessoria de imprensa, *design*) que, por sua vez, produzem resultados positivos para os seus negócios. Em função disso, o anunciante passa a esperar da agência um mix de produtos que contemple essas áreas. Cria-se, assim, um impasse: como atender a essas demandas do anunciante? Essa oferta completa de serviços pode gerar resultados positivos para a agência como negócio? Esse parece ser o grande problema para o qual os publicitários entrevistados buscam resposta.

A análise sociohistórica indica que a busca por esse modelo não é atual, ela vem acompanhando o setor, pois sempre houve clientes que demandavam que a agência expandisse seus serviços para além da publicidade. A questão que emerge nesses momentos, desde o passado, é quem pagaria por esses serviços diferenciados, porque o investimento dos clientes em múltiplas áreas da comunicação e do marketing remete ao fato de que nenhuma dessas áreas remunera a agência mais do que a mídia. A remuneração da agência, através do volume de mídia em determinado veículo, é condizente com o papel de agenciador, porém, não se mostra afinada com essas novas demandas que fazem da agência uma consultora/assessora dos negócios do cliente, em diversos âmbitos, inclusive em relação à comunicação. Em função disso, pode-se dizer que a crise das agências de publicidade está na concepção do negócio, afinal, como agenciadora ela não produz “nada”, só efetua a intermediação, e na função de consultora/assessora passa a ser produtora e necessita ser remunerada por isso.

Neste caso, ambos os sujeitos envolvidos – agência e anunciante – não estão habituados com essa prática, pois, pela legislação de 1968, a agência era remunerada pelo seu papel de agenciadora, ou seja, pelo serviço que outros membros da cadeia produtiva realizavam (veículos, gráficas, fornecedores diversos). Embora se tenha conhecimento de que não seja exatamente dessa forma, em função de que o mercado mudou, surgiram novos concorrentes, os recursos dos anunciantes estão mais escassos, a mídia fragmentou-se, mas ainda persiste esse raciocínio para definir a política de preços para o setor. As agências não recebem mais 20% sobre a veiculação e 15% sobre a produção, mas negociam percentuais menores. Há, ainda, aquelas que se remuneram mediante um valor fixo mensal, outras poucas, mediante indicadores dos resultados do cliente (percentuais estipulados entre a agência e o cliente) em função da eficácia das ações desenvolvidas (objetivos traçados *versus* vendas/lucros).

Esse cenário, por sua vez, afeta a estrutura das agências que já não podem ser tão rigidamente definidas em departamentos para enfrentar os desafios que lhes são impostos: a oferta de serviços diferenciados, que privilegia a interdisciplinaridade, que exige profissionais capacitados em áreas diversas, uso da tecnologia, o planejamento e a produção de espetáculos, o desenvolvimento de experiências no ponto de venda. Essas novas arenas da comunicação com o mercado passam a exigir estruturas mais flexíveis, a atuação em células com profissionais com formações diversas para discutir e propor soluções para o cliente, a formação de alianças estratégicas com especialistas para o desenvolvimento de atividades mais complexas, tudo isso, com a agilidade que é exigida de qualquer empresa no mundo contemporâneo. Embora existam tentativas neste sentido, percebe-se que há um longo caminho a percorrer, há questões culturais que precisam ser vencidas.

Cabe destacar, ainda, que em função de tratar-se de serviços não há como deixar de lembrar que a expectativa do cliente vincula-se diretamente a sua percepção de qualidade do trabalho desenvolvido pela agência. E, nesse campo, restam muitos desafios, desde a coleta do *briefing*, os processos internos, a prontidão (a entrega dos trabalhos nas datas combinadas), a redução e/ou eliminação dos erros, que levam a refazer diversas vezes a mesma tarefa, com nítido desgaste para os envolvidos e o consequente impacto econômico negativo (mais custos para o cliente e menos lucro para a agência). Essas questões, associadas às dificuldades em estabelecer uma política de preços que permita às agências serem rentáveis, através da oferta de um mix de serviços completo, também trazem outras consequências que contribuem para a crise das agências de publicidade, que diz respeito à transparência na aplicação das verbas do cliente, afinal a confiança é um pressuposto básico dos serviços.

Compreende-se, portanto, que as agências de publicidade contemporâneas têm um papel relevante no mundo dos negócios, mas precisam repensar algumas questões específicas do setor para tirar proveito das vantagens tecnológicas, da importância crescente da comunicação, do surgimento de novas empresas/clientes, do momento econômico favorável pelo qual passa o Brasil. Será preciso não pensar na “crise” como algo negativo, mas nas soluções que a publicidade, como negócio, pode ter para si e para os seus clientes.



## Bibliografía

Associação Riograndense de Propaganda “Ranking das agências de todo o Brasil do Ibope Monitor. Escala e DCS entre as 50 maiores”. Disponível em [http://www.arpnet.com.br/materias\\_anteriores/materias\\_ant8.htm](http://www.arpnet.com.br/materias_anteriores/materias_ant8.htm) Acesso em 14/dez.2007.

Ávila, Alison. “A hora de rever conceitos”. *Revista Meio & Mensagem*. São Paulo: 13 de agosto, 2007 Seção: Patrocínio, p.9.

Bauer, Martin e Gaskell, George. (2002). *Pesquisa Qualitativa com texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis:Vozes.

Berry, L. (2001). *Descobrendo a Essência do Serviço*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Freitas, Maria Esther (2002). *Cultura Organizacional: Identidade Sedução e Carisma*. São Paulo: FGV.

Galluci, L; Jordão, Gisele; el atl “A nova Cadeia Produtiva da Comunicação Mercadológica – uma visão do mix de comunicação no início do séc. XXI”. In: *Anais do II Encontro de Comunicação de Marketing*. São Paulo:ESPM, nov. 2007.

Giacomini, Gino; Licht, René. “Fronteiras Éticas da Publicidade”. In. Gomes, Neusa Demartini (2006). *Fronteiras da Publicidade*. Porto Alegre: Sulina.

Gomes, Neusa Demartini. (2003). *Publicidade Comunicação Persuasiva*. Porto Alegre: Sulina.

Gracioso, Francisco. (2008). *As Novas Arenas da Comunicação com o Mercado*. São Paulo: Atlas.

Hermann, Jennifer. “Reformas, Endividamento Externo e o “Milagre” Econômico (1964 – 1973)”. In: Giambiagi, F; Castro L.B; Vilella, A (orgs.). (2008). *Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)*. Rio de Janeiro: Campos.

Hoffmann, Douglas K; Bateson, John E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços – conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Thomson Learning.

Hutt, Michael; Speh, Thomas. (2002). *B2B – Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. Porto Alegre: Bookmann.

Iacobucci, D; Ostrom, A. “Comercial and Interpersonal Relationships, using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce”. *International Journal of Research Marketing*, v. 13, n. 1, p. 53-72, 1996.

Kotler, Philip; Keller, Kevin. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen. (2007). *Marketing de Serviços*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Luppetti, Marcélia. (2003). *Gestão da Comunicação Mercadológica*. São Paulo: Thomson Learning.

Perez, Clotilde. “Estrutura Organizacional e Modelos de Gestão da Agência de Propaganda”. In: Perez, Clotilde; Barbosa, Ivan (2008). *Hiperpublicidade – atividades e tendências*. V. II. São Paulo: Thomson.

Rodrigues, André I. MPM Propaganda: história da agência dos anos de ouro da Publicidade Brasileira”. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, UFRGS, Porto Alegre.

Rudiger, Francisco. “República da Revolução de 30 à Ditadura Militar”. In. Gertz, René (org.). (2007). *História Geral do Rio Grande do Sul*. Passo Fundo: Méritos.

Sampaio, Rafael. (1999). *Propaganda de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus.

Sant’Anna, Armando. (2001). *Propaganda: Teoria, técnica e prática*. São Paulo: Thomson Learning.

Telles, Renato (2003). *B2B: Marketing Empresarial*. São Paulo: Saraiva.

Thomson, John B. (1995). *Ideologia e cultura moderna – teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes.

Viana, Débora A.; Cunha Jr., et al. “Stable Business Relationships in Unstable Economic Environments: Does Relationship Marketing Exist?” In: *ENANPAD 2000 -24º Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro: Scan/N Soluções, 2000. 1 CD.

Wilson, Elizabeth; Vloski, Richard. “Partnering relationship activies: building theory from case study research”. *Journal of Business Research*, nº 39, p. 59-70, 1997.

Wright, Peter; Kroll, Mark J; Parnell, John. (2000). *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.

---

<sup>1</sup> Esse artigo originou-se dos dados coletados na pesquisa Relacionamento entre Agências de Publicidade e Anunciantes no Mercado Porto-Alegrense, realizada pelas autoras no ano de 2008, com a promoção do Centro de Altos Estudos de Propaganda e Marketing da ESPM (CAEPM/ESPM).

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS Brasil. Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing de Porto Alegre – ESPM/POA.

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Comunicação, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS Brasil. Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing de Porto Alegre – ESPM/POA.