

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

**Thaiza Gribel Brovini**

**A COMUNICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM MOMENTOS DE  
CRISE**

**Juiz de Fora  
Agosto de 2016**



**Thaiza Gribel Brovini**

**A COMUNICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM MOMENTOS DE  
CRISE**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador (a): Profa. Dra. Marise Pimentel Mendes

Juiz de Fora  
Agosto de 2016

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gribel Brovini, Thaiza.

A comunicação das micro e pequenas empresas em momentos de crise / Thaiza Gribel Brovini. -- 2016.

82 p.

Orientadora: Marise Pimentel Mendes

Coorientador: Rodrigo Fonseca Barbosa

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Comunicação Social, 2016.

1. Comunicação Empresarial. 2. Planejamento estratégico em comunicação. 3. Crise financeira. 4. Agência de comunicação. I. Pimentel Mendes, Marise, orient. II. Fonseca Barbosa, Rodrigo, coorient. III. Título.

Thaiza Gribel Brovini

A comunicação das micro e pequenas empresas em momentos de crise

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientador (a): Profa. Dra. Marise Pimentel Mendes

Aprovado (a) pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Profa. Dra. Marise Pimentel Mendes (FACOM/UFJF) – Orientador

---

Prof. Ms. Rodrigo Fonseca Barbosa (FACOM/UFJF) – Co-orientador

---

Prof. Ms. Christiane Bara Paschoalino - Convidada

---

Prof. Ms. Vitor Lopes Resende (FACOM/UFJF) – Convidado

Conceito Obtido: APROVADA

Juiz de Fora, 2 de agosto de 2016.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Rodrigo Barbosa por acreditar nas minhas ideias e por constantemente me incentivar a desenvolver um trabalho original e criativo, obrigada por me desafiar a ir além. Seu apoio foi imprescindível a fim de que eu descobrisse novos caminhos para a minha profissão.

Aos professores Vitor Resende, Christiane Paschoalino e Marise Mendes, que prontamente aceitaram participar desse momento tão importante para a minha vida acadêmica.

Obrigada à minha família, em especial à minha mãe, Nivea, que sempre se preocupou com a conclusão deste trabalho, e ao Lucas, que muito me auxiliou nesses meses de coleta de informações e análise. Uma lembrança especial à minha avó, Maria José, pelo carinho com esse projeto.

Aos meus entrevistados, Sergio Bara e Marcos Villas Boas, pela paciência e enorme colaboração.

E não poderia faltar o meu agradecimento, de modo especial, aos professores e amigos da Faculdade de Comunicação por esses quatro anos de muitas oportunidades e, mais do que isso, de intenso aprendizado.





## **RESUMO**

O trabalho busca esclarecer como a comunicação empresarial é impactada diante de uma crise financeira que atinge micro e pequenas empresas, ao debater quais soluções encontradas por duas agências de comunicação de Juiz de Fora diante de cinco clientes que vivenciaram essa instabilidade econômica. A análise traz a importância do planejamento estratégico para a comunicação, investigando quais foram as mudanças e prioridades diante da adaptação ao novo cenário econômico. Ainda é abordada a atuação das agências de comunicação e a tendência de trabalharem de forma integrada.

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Crise financeira. Agência de comunicação. Planejamento estratégico.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL .....</b>	<b>17</b>
2.1 COMUNICAÇÃO: UM PAPEL CENTRAL NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS .....	18
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO.....	19
2.4 CRISE NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	21
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PREVENIR CRISES .....	22
2.6 CRISE VINDA DO SETOR FINANCEIRO .....	24
2.7 REDISTRIBUIÇÃO DE INVESTIMENTOS NA COMUNICAÇÃO .....	25
<b>3 AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E A TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR.....</b>	<b>29</b>
3.1 O MODELO DE AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA .....	29
3.2 A AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO E A TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR.....	34
3.3 ESTRATÉGIAS PARA INVESTIMENTOS .....	36
<b>4 TRÊS CASES E AS PARTICULARIDADES NO MESMO MOMENTO ECONÔMICO.....</b>	<b>39</b>
4.1 A COMUNICAÇÃO DE UMA REDE DE LANCHONETES EM EXPANSÃO.....	40
4.2 PLANEJAMENTO EM COMUNICAÇÃO PARA O AUMENTO DAS VENDAS .....	41
4.3 QUANDO A CRISE NÃO COMPROMETE O INVESTIMENTO .....	42
<b>5 DOIS CASES E AS DIFERENTES FORMAS DE IMPACTO DA CRISE.....</b>	<b>45</b>
5.1 CORTE DA COMUNICAÇÃO E A INSEGURANÇA PARA INVESTIR.....	46
5.2 QUANDO A CRISE INTERFERE NA COMUNICAÇÃO.....	46
<b>6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS .....</b>	<b>49</b>
6.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA COMUNICAÇÃO.....	49
6.2 INFLUÊNCIA DA CRISE FINANCEIRA NA COMUNICAÇÃO .....	50
6.3 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA PRÁTICA .....	51
6.4 INVESTIMENTO EM REDES SOCIAIS E SERVIÇOS WEB .....	52
6.5 PUBLICIDADE EM RÁDIO E TV .....	55

6.6 LANÇAMENTOS E INAUGURAÇÕES ADIADOS .....	56
6.7 OPORTUNIDADE NA CRISE.....	57
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>67</b>
APÊNDICE A .....	67
APÊNDICE B.....	74
APÊNDICE C.....	79
APÊNDICE D .....	80



## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas brasileiras precisaram compreender, rapidamente, o cenário nacional de retenção econômica em 2015 para, assim, alterarem sua estratégia inicial de trabalho no ramo comunicacional, como em demais outros segmentos dentro da organização, e sobreviverem à crise financeira, que ainda traz insegurança para os gestores.

Levantar questões relativas a como fica a comunicação diante de uma conjuntura econômica atual, que afeta todo o país e que ainda não mostrou perspectiva de recuperação significativa, é a motivação para que se consiga refletir sobre uma situação que ainda acomete o dia a dia das empresas. Por que e como investir em comunicação, mesmo com tantos outros problemas estruturais acontecendo?

O tema central deste trabalho discorre a partir do planejamento estratégico, elaborado especificamente para a comunicação empresarial, diante da adaptação a obstáculos de origem financeira e, conseqüentemente, de investimentos destinados à área. Graças às novas diretrizes implantadas pela direção geral da empresa a partir dessa necessária mudança de estrutura, serão apresentadas quais alternativas foram propostas por duas agências de comunicação de Juiz de Fora (República e ISO4) contratadas – e fidelizadas pelas instituições – para conciliar essa nova perspectiva e fazer com que o setor continue sendo uma importante área dentro da organização.

Seguindo essa lógica, a pesquisa tem como objeto de estudo investigar quais foram as mudanças e prioridades neste planejamento focado no setor da comunicação – em sua grande maioria de ações voltadas para o público externo –, a partir das propostas das agências contratadas, procurando entender as escolhas feitas pelos profissionais em conjunto com as empresas. Os resultados dessas escolhas e quais são as perspectivas de futuro da comunicação nessas empresas também serão analisados.

O foco não é destrinchar as possíveis causas de uma postura mais conservadora dos gestores diante do instável mercado, principalmente de maior retração por parte da economia brasileira, mas, sim, de detectar como esse importante aspecto financeiro provavelmente interferiu no modo com que as empresas se comunicam.

A hipótese é a de que, perante esse desafio de repensar seu planejamento devido a fatores externos à área, os profissionais de comunicação vinculados às empresas tiveram que buscar alternativas criativas em diferentes segmentos da comunicação – como no modo de

atuar nas redes sociais, no investimento em propaganda e no fluxo de divulgação de informações à imprensa – para seguir em frente com a dinâmica de trabalho visando à qualidade e eficácia do serviço prestado. Seja pelo corte de recursos financeiros para investir ou continuar projetos ou por falta de um número suficiente de profissionais trabalhando na comunicação e, conseqüentemente, problemas de estruturação efetiva de ações, o setor transforma sua dinâmica a partir do momento em que a própria empresa impõe mudanças que o atingem diretamente.

O que foi alterado e priorizado após esse cenário em que o planejamento passa a minimizar custos e manter a produtividade e qualidade no serviço? Para se adaptar a essa necessidade de novamente ter que analisar a perspectiva da comunicação empresarial dentro dessa diferente realidade, a pesquisa busca responder essa pergunta discutindo sobre o que foi deixado de lado nesse planejamento e o que ganhou força como tarefa essencial. Qual a postura da empresa em relação aos investimentos em publicidade, na atuação em redes sociais, no relacionamento com a imprensa (entre outras iniciativas)?

Refletir sobre como o planejamento estratégico da comunicação das empresas se constitui em tempos de crise financeira tem um profundo valor dentro da comunicação organizacional, pois indica as soluções e, possivelmente, problemas ainda sem conclusão nesse processo, encontrados pelos profissionais em busca de continuarem solidificando a identidade e atividades da empresa no mercado, sem que sofram grandes danos. Assim, outras instituições podem encontrar nesse estudo outro olhar que as direcione a fim de repensar suas decisões e prioridades em conformidade com o seu próprio ambiente. Um dos focos deste trabalho é, portanto, explicitar a ligação entre o planejamento estratégico em comunicação e o gerenciamento da crise empresarial.

Profissionais de comunicação, em vista de adaptarem a teoria e o conhecimento na área ao clima organizacional e às prioridades da instituição, estão em constante adaptação e alinhamento de expectativas e realidades de mercado com os objetivos gerais pensados pelos diretores, principalmente em ações de curto prazo. A partir dessa suposição, a pesquisa avalia a importância de que, ciente das diretrizes pensadas pela empresa diante da adaptação à contenção de gastos, caberá à assessoria definir o seu próprio planejamento para dar suporte à comunicação e desenvolver as ações necessárias.

O trabalho utiliza-se de entrevistas com dois profissionais de diferentes agências de Juiz de Fora, envolvidos nessas etapas de mudança e adaptação da dinâmica de cinco clientes, todos caracterizados como micro e pequenas empresas. Os materiais fornecidos

servirão de base para todo o estudo ao relatar o desenvolvimento de serviços de comunicação com empresas que se enquadraram nos objetivos deste projeto. O conteúdo foi analisado a partir das teorias aplicadas e da perspectiva do que foi escolhido pela agência e pelo cliente para ser mantido, descartado e acrescentado neste planejamento de comunicação. Para ampliar o acesso a estes materiais e documentos com fidelidade e riqueza de informações, as entrevistas serão disponibilizadas, na íntegra, ao final do trabalho.

A comunicação é personalizada de acordo com a necessidade de cada cliente, através dos diversos serviços disponíveis para as empresas usufruírem desse mecanismo cada dia mais essencial para a consolidação da marca e sua imagem no mercado. Seja para as mídias on-line ou off-line, não se discute a sua importância na atualidade.

A grande questão levantada neste trabalho é que não existe uma regra única, uma resposta comum, para solucionar os problemas de vendas ou de alcance de uma empresa com a comunicação, ainda mais em momento de crise financeira, pois é um processo que envolve uma série de fatores, característicos da natureza da atividade de cada organização. Não se pretende encontrar uma teoria em que todas as organizações podem se basear em caso de necessidade pela redução de investimento em comunicação. A proposta é levantar a discussão de que a comunicação precisa ser analisada caso a caso, como será feito ao longo do trabalho com os exemplos reais, para que os pontos em comum e os resultados divergentes possam ser assimilados através da mesma perspectiva de que o planejamento em comunicação é adaptável a cada capacidade produtiva, cada nicho, cada momento financeiro e, principalmente, a cada desejo de seguir em frente apesar das dificuldades.





## 2 A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Esta primeira parte do trabalho aborda as particularidades da área da comunicação e suas atividades, realizadas na conjuntura do ambiente empresarial.

Passando pela valorização da comunicação e sua importância neste segmento, o capítulo segue ao abordar como identidade, imagem e reputação da empresa norteiam as ações comunicacionais. A seção continua ao esclarecer conceitos sobre planejamento estratégico, voltado para a comunicação, e como uma crise pode afetar o setor. Depois, o trabalho associa planejamento e crise, a partir de possíveis dificuldades de execução e gerenciamento. Por fim, é analisada a crise a partir de questões financeiras e como a comunicação utiliza de estratégias para manter a interação com os públicos, mesmo com uma parte do orçamento reduzido ou redirecionado para outras áreas.

### 2.1 COMUNICAÇÃO: UM PAPEL CENTRAL NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação empresarial, como aponta Tavares (2010), é a comunicação entre a organização, como empresas privadas, públicas e instituições, e os seus públicos de interesse; entre eles estão clientes, funcionários, fornecedores e mídia. O autor destaca que cada um desses *stakeholders*<sup>1</sup> possui interesse em objetivos gerais e específicos. Bahia (1995) acrescenta que a organização utiliza, para falar e se fazer ouvir, interna ou externamente, de um conjunto de modelos ou instrumentos de ação.

Entre os exemplos desses canais, meios, técnicas e recursos utilizados atualmente pela comunicação empresarial estão jornais e murais internos, investimento em marketing e publicidade, desenvolvimento de trabalhos de assessoria de imprensa e de comunicação, realização de eventos e gerenciamento de redes sociais institucionais.

Oliveira e Paula (2007) compreendem a comunicação a partir de dois aspectos. O primeiro refere-se à sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. As diversas ferramentas e ações de comunicação realizadas por uma empresa podem servir como meio para se atingir não somente as metas do setor com os seus respectivos públicos, mas,

---

<sup>1</sup> Bowditch e Buono (1992) definem *stakeholders* como grupos ou pessoas identificáveis que uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.

também, podem atuar potencializando o trabalho das demais instâncias da organização. Tudo depende se as atividades designadas à comunicação estão alinhadas com os objetivos das outras áreas da organização, visando ao trabalho em conjunto com os diversos setores da empresa envolvidos.

Já o segundo aspecto está relacionado ao papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais. Ou seja, os interesses e, em um segundo momento, a resposta dos públicos, tanto internos quanto externos, influenciam a deliberação de novas ações e quais são as prioridades da comunicação empresarial. Isso porque o *feedback* vem daqueles mais atingidos pela comunicação e, assim, são os principais indicadores de quais medidas precisam ser mantidas, alteradas ou reestruturadas.

Assim, a comunicação é considerada uma importante ferramenta de poder nas gestões empresariais, a favor de crescimento, desenvolvimento e equilíbrio das organizações (MELO, 2006). O setor alcança um papel vital para a sobrevivência da empresa em um mercado cada vez mais exigente, dinâmico e sedento por informações rápidas e de qualidade.

## 2.2 ATIVOS INTANGÍVEIS

Quando uma empresa investe na comunicação, a organização abastece seus canais de informação buscando a disseminação e solidificação da identidade e imagem da empresa e sua reputação perante seus *stakeholders*, através do chamado capital reputacional. Esses ativos intangíveis são relacionados aos produtos e seus serviços agregados e, com isso, representam uma parcela do valor de mercado dessa empresa.

Fombrun (1996) complementa a teoria da construção dessa reputação empresarial com quatro constituintes essenciais, que são credibilidade, qualidade, responsabilidade e confiança, ligadas, principalmente, às percepções dos consumidores, investidores e empregados da organização em questão. Fatores que dependem, por exemplo, do atendimento ao público, do desenvolvimento do produto, da transparência e ética da empresa ao justificar suas decisões, do relacionamento construído entre organização e demais setores da sociedade envolvidos e, principalmente, da expectativa que as pessoas possuem sobre a organização.

Todos são ativos que a comunicação tem, direta ou indiretamente, um importante papel de valorizar e trabalhar para a sua continuidade e crescimento. Esses fatores constituintes, em alinhamento com a comunicação, podem resultar, por exemplo, na permanência de um produto no mercado ou não.

Referindo-se à identidade da empresa, Fombrun (1996) a interliga com a reputação no sentido deste termo fazer alusão ao conjunto de iniciativas que vem da organização a fim de representar os seus princípios e valores. A identidade corporativa representa o que a empresa é de fato e foi concebida antes da reputação, por mais que fique marcada, positivamente ou não, através dela.

Outro ponto que merece destaque ao utilizar das percepções dos públicos diante da empresa é a imagem corporativa, que agrega, também, os julgamentos e sensações dos receptores; o que as pessoas veem e entendem sobre a empresa. Elisabeth Brandão (2011) destaca que a imagem da empresa pode ser explorada através da identidade, e que cabe à instituição construir as condições necessárias para as expectativas serem alinhadas.

Assim, a comunicação empresarial torna pública e acessível, cada vez mais, a identidade e as filosofias da organização através de ações, processos e ferramentas desenvolvidos cotidianamente.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO

A comunicação de uma empresa, assim como pontua Bueno (2005), deve ser explorada sob uma nova perspectiva de gestão e inteligência empresarial<sup>2</sup>, muito além de ser um setor operacional simplesmente responsável por divulgar as ações que atingem diretamente os *stakeholders*.

Segundo Sobanski (1995), o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial atual vêm gerando novas formas de organização e interação para com os públicos. Assim, a criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão estão sendo adaptados a novas realidades.

É exatamente a partir desse modelo mais atual de se pensar e fazer a gestão empresarial, em contato com um mercado cada vez mais exigente, que entra a importância da empresa em agir estrategicamente em relação às suas iniciativas de comunicação.

Oliveira (2004) define estratégia como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa. Partindo do pressuposto ideal de

---

<sup>2</sup> Inteligência empresarial é a capacidade de uma empresa para capturar, selecionar, analisar e gerenciar as informações relevantes para a gestão do negócio com o objetivo de: inovar e criar conhecimento; reduzir riscos na tomada de decisão e evitar surpresas; direcionar, assertivamente, os planos de negócio e a implementação de ações; criar oportunidade de negócio; apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços com uma base de informações confiável, eficiente e ágil; monitorar, analisar e prever, eficientemente, as questões relacionadas ao negócio. (TEIXEIRA, 2009)

que uma instituição deve valorizar o potencial de crescimento da comunicação e a considera esta área parte da tomada de decisões da empresa, Bueno (2005) complementa o conceito destacando a importância da definição prévia das ações para a aplicação de recursos diversos, com o fim de atingir esses objetivos finais.

Planejar estrategicamente dá insumos para as empresas reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas (MOREIRA, PASQUALE, DUBNER, 2003).

Entendendo que as empresas estão constantemente suscetíveis a situações em que é preciso mudar para se adaptar ao novo ambiente – que, mais adiante, será examinado neste trabalho em relação às características de uma crise – é preciso fazer essa transição de maneira inovadora, sem deixar de lado um estudo estratégico, como aponta Marchiori (2011):

O tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente, por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento e organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos. (MARCHIORI, 2011, p.164).

A mudança do fazer comunicacional através de um planejamento estratégico voltado para a área pode ser vista como uma oportunidade de crescimento da empresa, em que é possível aplicar novas práticas e, em acordo com as limitações, otimizar o setor. Tavares (2010) lembra que, para a eficiência da aplicação da estratégia, é preciso um planejamento específico que abarque as metas e objetivos da comunicação, ao mesmo tempo em que avalie processos, indicadores e investimentos de acordo com as necessidades dos *stakeholders*.

Ao pensar na elaboração de um planejamento de comunicação, as empresas conseguem traçar as diretrizes que englobam a parte prática e operacional dos serviços a serem desenvolvidos para os seus públicos. Após pesquisa, análise e planejamento em si, a comunicação tem embasamento para definir as ferramentas, seu formato, seu conteúdo, sua distribuição e sua periodicidade e, assim, executar as ações propostas com muito mais eficiência. E, após aplicá-las, definir os fluxos para a mensuração dos resultados dessas ações.

Kunsch (2003) indica doze etapas básicas para a realização de um planejamento, que são: identificação da realidade situacional; levantamento de informações; análise dos dados e construção de um diagnóstico; identificação dos públicos envolvidos; determinação de objetivos e metas; adoção de estratégias; previsão de formas alternativas de ação;

estabelecimento de ações necessárias; definição de recursos a serem alocados; fixação de técnicas de controle; implantação do planejamento e avaliação dos resultados.

Considerando as visões apresentadas, fica clara a necessidade de a comunicação organizacional estar inserida nas prioridades da empresa e de ser planejada de forma estratégica, a fim de cumprir seu papel de contribuir para os resultados da organização, diante, principalmente, de momentos em que o modelo atual de gestão é colocado em teste.

#### 2.4 CRISE NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Ao longo de sua existência, qualquer empresa pode enfrentar uma crise que abale o trabalho da comunicação e de toda a organização. Berstein (2011) define crise como qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado.

Entre exemplos de crises estão riscos relativos a saúde, segurança, questões ambientais, além de problemas interpessoais, como assédio, discriminação e *bullying* (DRENNAN & MCCONNELL, 2007). Ainda, problemas relacionados ao gerenciamento da empresa, como crises financeiras, demissões e distribuição de produtos defeituosos.

Saber diferenciar as crises de situações de emergência é um desafio nas corporações. As crises não são altos e baixos vivenciados cotidianamente por uma empresa (como é o caso das emergências), mas são acontecimentos que alcançaram certa evidência por irem além e afetarem diversos segmentos da organização. Qualquer situação negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade tem potencial para virar uma crise (LOPES, 2003, apud FORNI, 2015), mas, primeiro, chega ao conhecimento dos gestores como uma situação de emergência. Assim, a atenção às emergências do dia a dia é um importante cuidado para a prevenção de crises.

Para empresas de micro e pequeno porte<sup>3</sup> – objeto de estudo desta pesquisa –, as crises chegam com ainda mais força e podem afetar todos os seus segmentos, começando pelos ativos intangíveis citados anteriormente.

---

<sup>3</sup> Além de outras características que as diferencia, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), indica a microempresa como a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada que aufera, em cada ano, a receita bruta igual ou inferior a 360 mil reais. Já a empresa de pequeno porte, ainda de acordo com o órgão, possui receita com valor superior a 360 mil reais até 3 milhões e 600 mil reais. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

As crises que envolvem a parte relativa à comunicação são as que chegam até os *stakeholders* e despertam a sua atenção, como é o caso de consumidores, mídia e empregados, como alerta Forni (2015). Ou seja, o público que demonstra assimilar a reputação e a imagem da empresa é o mesmo segmento afetado pelos seus momentos de fragilidade.

Oliveira (2004) apresenta a classificação de crise do *Institute for Crisis Management*, relacionando-a mais diretamente com a cobertura da imprensa e a repercussão nos *stakeholders*, mas que traz uma visão que pode ser ampliada para a comunicação:

Uma ruptura empresarial significativa que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios. (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com o autor, se a organização não responde rapidamente, através da sua comunicação, sobre as origens e quais são os próximos passos a serem tomados para gerenciar a crise, ela frustra as expectativas dos envolvidos e faz com que esses acontecimentos inesperados – que começaram como emergências – se tornem um perigo em potencial para o futuro dos negócios.

Forni (2015) ainda aponta que, se a empresa não possui um meio ágil e efetivo para comunicar diante da crise, a imprensa (e podem ser acrescentados aqui os demais *stakeholders*, como consumidores e empregados) vai preencher essa falta de informações com comentários e opiniões, muitas vezes incorretos e descontraídos com os interesses da organização.

A necessidade de profissionais de comunicação prezarem constantemente pela reputação da marca e pela imagem antes da crise, através de um planejamento adequado, já foi destacada anteriormente, mas a atenção também deve se voltar para o potencial de riscos de emergências (que podem se transformar em crises) e para a necessidade de um bom gerenciamento destes acontecimentos inesperados, a fim de evitar ou reduzir seus impactos junto aos públicos, seja interno ou externo.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PREVENIR CRISES

Como e por que uma micro e uma pequena empresa deve pensar em mecanismos de prevenção de crise através de uma estratégia, muito antes de dar sinais de que vai acontecer? Segundo Bortoli Neto (1997), os problemas nas empresas relacionados à natureza estratégica representam cerca de 80%, enquanto apenas 20% estão ligados à falta de recursos

(problema este que está diretamente relacionado a investimentos limitados, muito comuns em pequenas empresas). Assim como poucos recursos não são, necessariamente, um motivo de crise para as instituições, Mattar (1988) completa a importância da estratégia atrelada à prevenção, citando a baixa capacidade das pequenas empresas em se adaptarem às mudanças que podem acontecer em seu meio ambiente, questão que um planejamento consegue abordar.

Para Lucas (2007), a principal falha dos gestores é ignorar a possibilidade de um perigo eminente só porque ele ainda não é claramente visível – como acontece com as paredes de um prédio em ruínas, por exemplo, em que o seu alicerce indicava, a um nível imperceptível, o problema –, através de “pequenas negligências cotidianas, que minam silenciosamente a condição de resposta das empresas e ameaçam, em longo prazo, a sua reputação”. Identificar e mapear as pequenas ações cotidianas que podem, ocasionalmente, se desdobrar em uma crise no futuro, é papel do planejamento, qualquer que seja o tamanho da empresa.

Seguindo esse raciocínio, Coelho & Souza (1999) acrescentam que as limitações de recursos devem ser levadas em conta quando se estuda a aplicação e a atuação prática do planejamento estratégico em pequenas organizações pelas suas especificidades e objetivos. Como mais um empecilho, os autores afirmam, ainda, que os dirigentes das pequenas empresas são normalmente relutantes em desenvolver e aplicar esse planejamento.

Wheelen e Hunger (1993) listam quatro possíveis razões que fazem com que os pequenos empresários não utilizem do planejamento estratégico nos negócios: falta de tempo para planejamento de longo prazo – utilizado para a solução de problemas operacionais do dia a dia; falta de familiaridade com o planejamento estratégico ou a visão de que ele é irrelevante; falta das habilidades necessárias para conduzir o planejamento e falta de dinheiro (ou de vontade de gastá-lo) para trazer consultores externos; e falta de confiança para compartilhar dos planos estratégicos da empresa com outras pessoas.

Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso porque são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam assimilar o ambiente competitivo com maior rapidez para sobreviver nos negócios. Mesmo com possíveis recursos investidos no planejamento, a utilização dessa estratégia pelas empresas não permitiria a completa eliminação de incertezas, mas auxiliaria o gestor a preparar-se melhor para elas, como agrega Coelho & Souza (1999).

Deste modo, as micro e pequenas empresas precisam conhecer suas limitações e se adaptar às suas particularidades financeiras, que são específicas de cada ambiente, mas que

podem entender e se preparar através de um planejamento prévio, com mecanismos de estudo e prevenção eficazes, que “pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma instituição, o que significa prejuízo ou lucro (...)” (ROSA, 2001). O controle financeiro está diretamente ligado com o futuro e a prosperidade da empresa, solidificados através do investimento em um planejamento adequado.

Um possível caminho para as micro e pequenas empresas, vindo do planejamento estratégico, para a rápida adaptação às mudanças decorrentes de problemas na organização, é a implantação de um plano de crise. Assim, elimina-se o improvisado nas decisões a serem tomadas nos momentos críticos, pois já existe um roteiro no qual os direcionamentos foram pensados e estabelecidos no momento de calma a fim de objetivar a atuação nesses casos (OLIVEIRA, 2004).

Dentro deste plano, trabalha-se a premissa da prevenção através da análise de possíveis cenários de crises. Forni (2015) ressalta que é preciso eleger as situações prioritárias que a empresa reconhece como potenciais geradoras de crise e, assim, definir o papel de cada funcionário para o seu gerenciamento. A comunicação entra de forma prioritária nesse planejamento, atenta às crises (potenciais e reais) e seus impactos nos públicos da organização e agindo para enfrentar – e minimizar – os possíveis danos à reputação da organização, através de seus canais e ferramentas de ação.

## 2.6 CRISE VINDA DO SETOR FINANCEIRO

As características das micro e pequenas empresas, no que diz respeito aos aspectos financeiros, como as difere Pinheiro (1996) das demais instituições, estão relacionadas ao capital ser financiado, basicamente, pelo(s) proprietário(s); a sua área de operações ser limitada e, ainda, por ela ser administrada de forma independente pelo gestor, pois, em muitos dos casos, os empreendedores não possuem apoio de profissionais na área.

Entre os diversos tipos de crise que as empresas podem enfrentar, ao longo de sua atuação no mercado, aparecem questões relativas a segurança, ética, direito do consumidor, danos patrimoniais e de imagem, por exemplo, assim como a crise instaurada por problemas no controle financeiro (FORNI, 2015), que abarca a situação encontrada pelo estudo de caso deste trabalho em específico.

De acordo com o Forni (2015), neste cenário se encontram como consequências os prejuízos em balanços, perda rápida de valor de mercado, endividamento ou inadimplência, perda de contratos e queda brusca no faturamento e produtividade, entre outros.



Mário Rosa (2001) e Francisco Viana (2001) complementam as características da crise de natureza econômica com exemplos de boicotes, desvalorização na cotação acionária, greves e mudanças na economia de modo geral.

Mas e as causas da crise financeira? Machado (2005) aponta a carga tributária e fiscal, a falta de experiência administrativa, a não diferenciação do caixa pessoal do proprietário com o da empresa, as altas taxas de juros e o difícil acesso a financiamentos, assim como a incorreta utilização dos recursos disponíveis, o desconhecimento dos fatores externos à empresa, desperdícios no setor produtivo, a falta de mão de obra qualificada e, chegando ao foco deste trabalho, a falta de planejamento empresarial. A inexistência de planejamento estratégico pode ser verificada, nas micro e pequenas empresas, pela má utilização de recursos financeiros, completa Almeida (1994).

De acordo com o SEBRAE<sup>4</sup>, cerca de 98% das empresas brasileiras são caracterizadas como micro e pequenas, setor que responde por 52% dos empregos com carteira assinada na área privada. Ou seja, os desafios de se entender como as finanças funcionam e prosperam e, ainda, de se precaver diante de possíveis crises, são um cenário vivido por milhões de brasileiros e, por isso, a relevância de estudar o tema – e, no caso desta pesquisa, seus impactos em relação à comunicação empresarial.

## 2.7 REDISTRIBUIÇÃO DE INVESTIMENTOS NA COMUNICAÇÃO

Como afirma Bueno (2005), uma regra básica na comunicação moderna é medir o retorno de ações ou estratégias para que se possa avaliar, com precisão, a relação custo x benefício das ações. Baseado nessa premissa, quando a empresa precisa repensar seus gastos e começa a realocar investimentos, esse retorno das medidas, visível através de relatórios e mensuração de resultados, precisa ser um fator ainda mais palpável para os gestores, a fim de que a comunicação continue tendo recursos destinados a sua demanda.

O jornalista João Rodarte (2009) afirma que é comum as empresas investirem em comunicação em tempos de prosperidade, mas que o cenário muda diante de uma dificuldade financeira:

No momento de crise, quando o foco passa a ser a agilidade para resolver os problemas no curto prazo, a comunicação às vezes é ignorada. Pior, deixa de ser vista como fator estratégico e passa à condição de ferramenta descartável. É um

---

<sup>4</sup> Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>

sério equívoco. Uma boa parcela da solução para os problemas que sua empresa enfrenta está em utilizar a comunicação com planejamento e criatividade. Estabelecer uma conversação produtiva com seus públicos implica buscar alternativas aos investimentos na publicidade tradicional. Num momento de crise, outras ações podem compor um *mix* de comunicação mais abrangente e eficaz. (RODARTE, 2009)

Entre as possíveis medidas, ainda de acordo com Rodarte (2009), a serem tomadas para enxugar os gastos em comunicação, mas sem que a empresa deixe de investir no setor, estão eventos, promoções, concursos on-line, parceria com veículos de comunicação e ações com foco nas mídias sociais da web.

Alguns canais de comunicação tendem a ter cortes no seu orçamento diante de uma dificuldade financeira, como é o caso da publicidade. O jornalista Luiz Santiago aponta<sup>5</sup> que é preciso cautela para que essa ação não represente um risco à imagem da empresa e à marca: “Se o objetivo é apenas cortar custos, fatalmente essa empresa estará também cortando um relacionamento que levou anos para ser construído. A crise pede, mais que nunca, por inovação”.

Forni (2015) acrescenta, ainda, que alguns *stakeholders* da empresa têm um peso maior do que outros e que, se não tiverem a devida atenção da comunicação através de ações constantes que promovam essa troca de informação, talvez a sua influência gere muito mais do que um arranhão na reputação da organização. Como é o caso, por exemplo, em que os gestores precisam elencar estratégias de comunicação específicas para clientes, empregados ou acionistas.

Quando a crise se instaura, esses públicos precisam de ainda mais suporte da comunicação para manter a relação antes estabelecida. Os empregados, por estarem inseguros com a instabilidade dos seus cargos, e os consumidores, desacreditados com a marca, são alguns dos segmentos que buscam respostas rápidas. E como ambos poderão se informar, através de mensagens oficiais, se a comunicação estiver comprometida por causa de grandes cortes de gastos? Pode-se perder, por exemplo, a fidelização e a empresa precisará encontrar novos clientes em uma conjuntura ainda mais difícil.

Neste momento delicado, em que as prioridades estão sendo elencadas, Tavares (2010) traz a importância do investimento em um planejamento que busque, cada vez mais, uma comunicação integrada, que envolva a comunicação interna e externa da organização.

---

<sup>5</sup> Disponível em <http://www.alumniespm.com.br/colunas/sustentabilidade/investir-em-comunicacao-em-tempos-de-criese-faz-parte-do-caminho-para-a-sustentabilidade/m>

Esse modelo interligado ganha cada vez mais espaço em empresas em que os diretores disponibilizam recursos e confiam na necessidade do setor através de estudos e estratégica – tema que será analisado em outro capítulo.

Assim, percebe-se que o caminho para a implantação efetiva de uma comunicação com um custo menor num momento de crise passa por um alinhamento com as necessidades e prioridades de cada empresa, voltadas, principalmente, para a relação com seus públicos, através de um planejamento adequado e mutável.



### **3 AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E A TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR**

Conforme discutido por Wilson Bueno (2005) no artigo “A comunicação Empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito”, as pessoas possuem demandas específicas por produtos ou informações e as empresas que são capazes de identificar estas demandas e, sobretudo, de satisfazê-las, trilham, com mais facilidade, o caminho do sucesso empresarial.

É exatamente sobre essa percepção de que a comunicação é um segmento responsável por apresentar soluções diferenciadas do mercado para planejamentos únicos, a fim de satisfazer os clientes – com demandas de serviços que muitas vezes nem eles próprios sabem que são importantes de serem valorizados –, que esse capítulo busca entender as transformações que as agências de comunicação vivenciaram com o objetivo de contextualizar até o modelo de atuação encontrado nos dias de hoje.

A agência de comunicação, mesmo com muito mais representatividade nos ambientes corporativos do que no início de sua trajetória no Brasil, não deixa de encontrar desafios e diversas oportunidades de crescimento e transformação no que tange à sua abrangência e portfólio, assim como estimula os profissionais a estarem em constante atualização para acompanharem as necessidades, tanto dos seus clientes quanto daqueles que ainda não foram atraídos por esse modelo.

#### **3.1 O MODELO DE AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA**

O mercado das agências de comunicação no país configura, atualmente, um segmento em plena expansão. Mas a trajetória da comunicação organizacional até chegar ao conceito de comunicação integrada – em que as agências englobam essa tendência – é um movimento relativamente novo no Brasil.

Para Kunsch (2005), o surgimento da comunicação organizacional é decorrência do processo de industrialização e desenvolvimento econômico do país e da abertura política, numa visão macro, e, mais especificamente, da evolução das atividades de relações públicas e jornalismo empresarial. “São essas duas áreas das ciências da comunicação que iniciaram as primeiras atividades desse setor e que permitiram seu crescimento ao longo das últimas cinco décadas, tanto no nível acadêmico quanto no mercado profissional” (KUNSCH, 2005).

Até 1950, o trabalho de assessores de comunicação no Brasil ocorria de forma empírica e ocasional, predominantemente<sup>6</sup>. Os “primeiros clientes”, na primeira metade do século passado, vinham dos campos político ou artístico. Eram personagens públicos que buscavam, especialmente entre jornalistas com atuação nos veículos de comunicação (impressos e rádio), um apoio, uma consultoria, procurando aperfeiçoar seu relacionamento com estes veículos e aproveitar oportunidades de chegar a seus públicos prioritários: eleitores, no caso dos políticos; fãs, no caso dos artistas. Na empresa privada, o grande foco da comunicação era na ainda jovem publicidade e praticamente inexistia atenção para com a imprensa (pois a iniciativa privada ainda não era pauta dos jornais, revistas e rádios), para estruturas organizadas de comunicação interna (pois os modelos de gestão empresarial ainda não valorizavam o diálogo com os funcionários, como veio a acontecer posteriormente).

Esta realidade vai se alterando até proporcionar a entrada de um novo cenário, principalmente a partir dos anos 1960. Uma das entidades responsáveis por consolidar a comunicação organizacional no país foi a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje –, que teve a sua criação justamente na década de 1960 e se tornou um marco para o início de um período de crescimento e visibilidade nacional do setor. Na mesma década, Torquato (2010) situa um “nascimento” da comunicação organizacional no Brasil, quando se percebeu, por exemplo, a necessidade de contratar jornalistas para a edição de jornais empresariais com o objetivo de melhorar o relacionamento com os funcionários.

A partir da década de 1960 até os anos de 1980, então, é estabelecida uma nova fase da trajetória da comunicação empresarial, que também traz as marcas do cenário político, econômico e social do período. Os governos do regime militar valorizaram e profissionalizaram os processos de comunicação governamental, com estruturas de gestão mais organizada, investimento em publicidade institucional (“este é um país que vai pra frente” e “Brasil: ame-o ou deixe-o” foram slogans da ditadura, por exemplo), além de ações de controle da imprensa e de cerceamento à liberdade de expressão. O crescimento e a expansão da TV, a maior visibilidade ao noticiário econômico, as mudanças nos modelos de gestão empresarial e os avanços no campo da publicidade foram alguns outros fatores que merecem ser destacados no exame do fortalecimento da comunicação empresarial nas últimas décadas do século XX.

---

<sup>6</sup> As informações deste subcapítulo foram obtidas verbalmente através do conteúdo apresentado em sala de aula pelo Prof. Ms. Rodrigo Fonseca Barbosa, da UFJF.

A partir da virada do século até hoje, novas características influenciam a comunicação empresarial, como a necessidade de se conquistar e fidelizar os públicos, alcançar novos mercados – cada vez mais globalizados e envolvidos por novas tecnologias – e, principalmente, atender as demandas crescentes e urgentes da sociedade e da mídia. A comunicação ganha importância estratégica para a sobrevivência das empresas no mercado e das organizações, focada em sempre inovar perante os desafios.

De modo geral, uma série de fatores fortaleceram a necessidade das empresas em investir na profissionalização da comunicação ao longo dos anos no Brasil. As transformações econômicas diante da industrialização e urbanização, a influência dos jornais, e depois da televisão e do rádio, sobre a opinião pública e as novas técnicas e tecnologias de produção e difusão de informação são alguns desses motivos. O retorno da liberdade de imprensa no Brasil a partir dos anos 1980 – com o fim da ditadura militar – também influenciou para que muitas organizações passassem a entender essa função estratégica da comunicação e a necessidade de novos modelos para o setor (KUNSCH, 1997).

A concepção e a execução da comunicação, inicialmente desenvolvida internamente pelas organizações, começaram a se realizar de forma mais profissional à medida que este campo foi sendo compreendido como estratégico e, assim, profissionais de comunicação (entre eles jornalistas, relações públicas e publicitários) constituíram seus próprios modelos de negócios em empresas próprias, que se colocam no mercado oferecendo prestação de serviços nestas áreas (assessoria de imprensa, comunicação interna, publicidade, marketing e eventos, etc.) para clientes, sejam empresas ou outras organizações. Este movimento fez crescer a criação de agências de propaganda, por exemplo, focadas nesta área da comunicação.

A Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de publicitário, define a agência de propaganda como uma:

Pessoa Jurídica especializada na arte e técnica publicitárias, 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 ideias ou instituições colocadas a serviço desse mesmo público (SANT'ANNA, 2003).

As agências de propaganda pioneiras no Brasil, datadas do início do século XX, prestavam serviços de agenciadoras ou corretoras de anúncios em jornais e outros espaços publicitários. Com base na exigência dos anunciantes, elas evoluíram das três etapas baseadas em atendimento e planejamento, criação e mídia, para empresas *full service*, oferecendo aos

clientes soluções, também, de comunicação e marketing. A capacitação das agências de propaganda evidencia esse modelo, tendo áreas distintas para o desenvolvimento de cada atividade, bem como a criação de empresas coligadas para atender de forma efetiva o mercado (PINHO, 2001).

As transformações que conduziram à valorização do papel estratégico da comunicação nas organizações trouxeram o fortalecimento do conceito de comunicação integrada, conforme observa Kunsch (1997). Percebe-se a importância de um planejamento em que as ações e ferramentas comunicacionais de uma empresa ou organização sejam definidas e executadas não de forma segmentada, mas inter-relacionadas. Fornecedores especializados, como agências de propaganda, deveriam, por esta concepção, integrar-se ao planejamento global de comunicação, que inclui relacionamento com a imprensa, comunicação com os públicos internos, comunicação direta com outros públicos (através de eventos, por exemplo) e, mais recentemente, as iniciativas voltadas à web às redes sociais. É com este olhar mais abrangente e integrado que se constituem as chamadas agências de comunicação, de diferentes portes, na década de 1990 e nos anos 2000 (GIOSA, 1997).

Como lembra Bueno (2005), fazer produtos – ou prestar serviços – com qualidade continua sendo necessário, mas há muito deixou de ser suficiente. A globalização traz a expansão dos modelos de negócios tradicionais e a constante necessidade de atualização do fazer comunicacional para suprir as rápidas demandas de públicos cada vez mais diversificados, exigentes e conectados com as tendências mundiais.

Seja por uma influência da concorrência, dos públicos ou da economia, a demanda passa a apontar para uma comunicação integrada e cada vez mais estratégica, composta por diferentes áreas, como o jornalismo, a publicidade e propaganda e o marketing.

Segundo Kunsch (1997):

Entende-se por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas da Comunicação atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH, 1997).

Pereira (2010) completa o conceito ao falar que a integração dos diversos conteúdos por uma equipe multidisciplinar de comunicação e o planejamento em conjunto trazem benefícios como liderança nos negócios, conquista da confiança de seu público-alvo,



aumento de mercado e posicionamento da marca, além de ser uma forma de reduzir gastos desnecessários com ações ineficientes.

Para atender estes novos desafios, integradores e complexos, a atuação de uma agência de comunicação torna-se muito atraente. Vários fatores podem ser responsáveis por esse crescimento das agências de comunicação, entre eles: o aumento da terceirização dos serviços, provocada, sobretudo, pelo enxugamento das estruturas organizacionais; a valorização da área de comunicação empresarial; a complexidade contemporânea que passa a exigir das organizações serviços e produtos de comunicação mais profissionalizados e eficazes e o aumento do número de profissionais formados em Comunicação Social que, não encontrando mais empregos, passam a montar seus próprios negócios (KUNSCH, 1999).

Entre os serviços mais comuns prestados pelas agências de comunicação estão assessoria de imprensa, organização e atuação em eventos, consultoria de modo geral, produção de conteúdo para as plataformas físicas e digitais, além da ação em publicidade e propaganda. Assim, diferem-se as empresas de comunicação especializadas, focadas em segmentos específicos – como comunicação interna ou propaganda – das caracterizadas como *full service*, que desenvolvem toda a comunicação do cliente e possuem maior abrangência de atuação.

As agências de comunicação brasileiras assumem, desde o início do setor no país, um perfil de atuação muito próximo ao desenvolvido por empresas norte americanas, já que a atividade no Brasil teve um grande impulso com a chegada das multinacionais, especialmente vindas dos EUA.

Atualmente, é a exigência de cada cliente que influencia no poder de escolha pelo modelo de agência, visto que no mercado existem diversas opções a serem contratadas graças ao desenvolvimento da comunicação organizacional no país, sejam elas empresas com um portfólio de serviços mais abrangentes – e, seguindo a tendência, integrados – ou mais direcionados para certos setores.

O cliente pode ter o interesse em uma agência que seja especializada em um determinado serviço, necessário naquele momento para um segmento em específico da sua comunicação empresarial, como exercem as agências de publicidade ou aquelas focadas em assessoria de imprensa. Ou ele pode optar pela contratação de uma agência de comunicação, que aplique a integração entre diversos projetos e expanda a atuação perante seus públicos, com uma visão sistêmica e atualizada de cada meio a ser explorado.

Examinar este cenário em um município de porte médio, como Juiz de Fora, permite a descoberta de uma realidade que contribui para o modelo de agência de comunicação. Pelo tamanho das empresas e organizações, suas possibilidades de investimento, escopo e localização de seus públicos, os clientes locais buscam encontrar fornecedores em comunicação que sejam capazes de um atendimento integral, que vai do planejamento da estratégia a ser desenvolvida à execução das ações e ferramentas, sejam elas de assessoria de imprensa, de comunicação interna, de publicidade, de relacionamento nas mídias sociais, etc. De fato, todos os casos analisados neste trabalho se colocam dentro deste modelo de atuação.

### 3.2 A AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO E A TERCEIRIZAÇÃO DO SETOR

Como apresentado, são diversas técnicas e ferramentas de comunicação disponíveis para as empresas trabalharem a troca de informação com os seus públicos. A escolha de quais dessas práticas são viáveis de serem aplicadas através do planejamento depende, além da disponibilidade de investimento financeiro já citado, de profissionais capacitados para a função e das necessidades de cada instituição.

Algumas empresas, especialmente de maior porte, ainda se utilizam de mão de obra e de equipamentos próprios para desenvolver, dentro de sua estrutura organizacional, a gestão e a execução da comunicação, alinhados com os objetivos macro da instituição. Essa equipe fica responsável por estruturar e manter as ferramentas da área em pleno funcionamento, como é o caso de uma assessoria de imprensa ou de um setor de comunicação interna, por exemplo.

Mas, nem sempre as empresas escolhem estruturar, internamente, um setor inteiro responsável pela comunicação, seja por restrições financeiras de contratação e equipamento, seja pela ausência de uma demanda permanente. Em muitos casos, de acordo com a natureza do negócio, não há uma demanda do dia a dia da organização, como acontece com as empresas que possuem ações comunicacionais sazonais em assessoria de imprensa e criação de artes gráficas, por exemplo, para ocasiões específicas do ano. Nestes casos, não vale a pena manter profissionais contratados com este perfil, sendo mais adequado contratar um fornecedor externo.

Assim, chega-se à atuação das agências de comunicação e à terceirização desse serviço para atender diferentes propósitos, entre eles o planejamento e a execução de ações

diárias para o cliente ou a venda de serviços específicos com prazos definidos. Segundo Cesca (2006), terceirizar é transferir a “terceiros” atividades que até então eram desenvolvidas dentro do seu espaço físico, e, portanto, parte de sua estrutura.

Para Schmitz (2005), as organizações optam, cada vez mais, por contratar agências para realizar os serviços de comunicação por questões de competitividade, redução da estrutura administrativa, foco nos negócios e profissionalização.

De acordo com a Abracom<sup>7</sup>, as agências de comunicação do país realizam serviços cada vez mais sofisticados, customizados e estratégicos, como, por exemplo, responsabilidade social, gerenciamento de crises, consultoria e planejamento, pesquisas e relações governamentais, entre outros.

Quando não se tem recursos ou mesmo a necessidade de se manter uma estrutura e um trabalho de comunicação feito de dentro da empresa, as agências de comunicação chegam para suprir essa demanda e fecham contrato com as organizações baseadas no conhecimento de mercado e na profissionalização do setor. Os profissionais das agências são especialistas na área e trazem as tendências do mercado para o contratante, pois estão única e exclusivamente focados no trabalho da comunicação empresarial. Assim, o cliente segue com os processos na sua área em específico, com o foco no produto e na sua atividade-fim, enquanto recebe as orientações, o desenvolvimento de atividades e *feedbacks* trazidos pela agência de comunicação.

Viveiros e Eid (2007) citam que a contratação de uma agência que faça a assessoria de imprensa, por exemplo, é vantajosa pela especialização e conhecimento prático, pois, ao contrário, teria que ser investido um capital expressivo em recursos humanos e equipamentos para montar e manter um departamento de comunicação com a estrutura e a competência exigidas pelo mercado atual.

Mas não são em todos os casos que a agência fica responsável por toda a tomada de decisões no que diz respeito à comunicação, mesmo que em harmonia com os interesses e objetivos dos gestores. Schmitz (2008) propõe um modelo ideal de gestão da comunicação que alia estratégia e diálogo entre ambas as partes, para o sucesso e crescimento mútuo:

Muitos defendem que as áreas de comunicação das organizações devem ser terceirizadas, o que seria um ótimo negócio para as agências. Mas, deve prevalecer o modelo misto entre a equipe interna e uma terceirização baseada no esforço conjunto entre a agência e a organização. Abre-se, portanto, espaço para as agências que assumem uma função estratégica, de mediadoras e articuladores dos

---

<sup>7</sup> Disponível em <http://www.abracom.org.br/arquivos/cadernodecomunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>

relacionamentos. Enfim, representam um adeus à "assessoria" e um olá a "gestão" da comunicação. (SCHMITZ, 2008)

Fica claro, então, a necessidade de entender as prioridades e a capacidade de produção e investimento da empresa para, assim, se optar pela terceirização do serviço de comunicação pelas agências – mesmo que em um modelo misto – ou se é possível viabilizar a criação e manutenção de um setor interno unicamente responsável por esse segmento, com profissionais e equipamentos distintos.

### 3.3 ESTRATÉGIAS PARA INVESTIMENTOS

Um dos objetivos deste trabalho é analisar como as agências de comunicação contratadas trabalharam em conjunto com os clientes para pensar em estratégias e adaptações dos serviços a fim de que a comunicação não sofresse grandes impactos com a redução de investimentos financeiros, diante da instabilidade econômica do mercado que refletiu nas decisões da organização.

As agências de comunicação – nos *cases* apresentados adiante – pensaram em opções para trabalhar algumas estratégias com cada cliente de modo individual, encontrando soluções comunicacionais tanto no momento atual de instabilidade quanto em projeções para períodos à frente. Schmitz (2008) lista quatro estratégias usualmente incorporadas pelas agências que tratam de instâncias distintas.

- Estratégia de sobrevivência: postura de redução de preços e custos, sem perspectivas de crescimento, pouco ou nenhum investimento. Em último caso, quando não há outra saída, fecha-se o negócio.
- Estratégia de manutenção: mantém a posição conquistada, com investimentos moderados para continuar estável (e manter o equilíbrio financeiro), assumir e dominar um nicho de mercado ou a especialização em um serviço.
- Estratégia de crescimento: novos serviços, aumento do número de clientes, podendo optar pela expansão geográfica, parcerias e alianças estratégicas, expansão com aquisições de outras empresas ou criação de novas unidades de negócios.
- Estratégia de desenvolvimento: predominam os pontos fortes e as oportunidades, associados a novos mercados e clientes ou novas tecnologias, tendo uma conotação de mercado (com mais vendas), de serviços diferenciados, financeira (mais capital), de capacidades técnicas ou de estabilidade (fusão ou associação).

Sem ainda apresentar os *cases* deste trabalho e as suas particularidades, é possível trazer a hipótese da estratégia de sobrevivência como a primeira a ser estudada pela agência logo quando a retração se mostra evidente para micro e pequenos empresários. Os profissionais articulam com cautela os investimentos do cliente e muitas vezes os serviços de comunicação são congelados, principalmente em empresas que não possuem a prática de arriscarem para se manterem competitivas no mercado.

Nessa etapa, medidas emergenciais são tomadas pela agência para evitar danos permanentes à marca do cliente, até que a segunda estratégia, de manutenção, seja instaurada a partir de certa estabilidade financeira, necessária para a volta das atividades indicadas pelo planejamento elaborado pela agência como proveitosas e lucrativas. Em maiores períodos de crise, a empresa pode oscilar entre as duas estratégias até que tenha condições de alcançar um patamar superior que é indicado pelas estratégias de crescimento e desenvolvimento.

Aliado ao que já foi apresentado de planejamento e crise, é visível o benefício de ter a influência de profissionais de comunicação para gerenciarem e executarem as ações de uma empresa neste cenário que precisa de estratégia. A agência de comunicação surge, cada vez mais, como uma opção de integrar diversos serviços com praticidade, planejamento e foco em resultado. Tudo isso sendo acompanhado e avaliado pelo cliente.



#### **4 TRÊS CASES E AS PARTICULARIDADES NO MESMO MOMENTO ECONÔMICO**

Este capítulo tem a proposta de evidenciar o planejamento de comunicação de três empresas, clientes da mesma agência em períodos semelhantes. O objetivo maior é apresentar as estratégias comunicacionais utilizadas para contornar a crise financeira dos clientes, de modo que a comunicação não sofresse grande impacto.

A agência República Comunicação, situada em Juiz de Fora, está no mercado desde 2004 e atua nas áreas voltadas para atendimento integrado e planejamento em comunicação, criação para todas as mídias, ações de publicidade e propaganda, comunicação on-line, gerenciamento de redes sociais, assessoria de comunicação, produção de publicações e comunicação corporativa. Atualmente, a agência conta com 31 clientes, dentre eles, três objetos de estudo deste projeto.

As empresas selecionadas para esta análise já trabalhavam sua comunicação em conjunto com a agência quando passaram a vivenciar, em 2015, um cenário econômico que as fizeram repensar os serviços e investimentos no setor.

Retomando o tópico já discutido anteriormente, Kindleberger (2000) afirma que as crises financeiras estão diretamente associadas aos períodos cíclicos da economia, pois iniciam quando há mudanças inesperadas no setor econômico, etapa esta que começou no Brasil em 2015 e perpetua até os dias atuais. Entre as causas da crise nacional estão desequilíbrio das contas públicas, escândalos de corrupção e crises políticas, aumento da dívida externa e inflação, que geraram a queda do crescimento da economia. Não só na região, mas em todo o país, os empreendedores passaram a recuar as ações antes planejadas e a insegurança financeira fez com que a expansão e o crescimento dos negócios fosse algo ainda mais difícil de alcançar.

A República passou por esse momento de tomada de decisões junto aos clientes, tanto no sentido de reestruturar o atual plano de ações da comunicação, quanto no consenso de adiar lançamentos e campanhas e, ainda, congelar estratégias comunicacionais diversas, que serão pormenorizadas ao longo da análise dos exemplos.

Em cada um dos casos, as empresas lidaram com a comunicação no período de retração econômica de uma maneira diferente. Enquanto uma organização redirecionou esforços para um dos seus subprodutos, outra recuou as ações e manteve as estratégias básicas em atividade, enquanto a terceira não se intimidou e investiu cada vez mais na comunicação.

Mesmo com faturamentos e áreas de atuação diferentes, todas as três são caracterizadas como micro e pequenas empresas, têm sede em Juiz de Fora e continuam trabalhando a comunicação com a agência República.

Os dados apresentados a seguir foram coletados em uma entrevista com o sócio e diretor de criação da República Comunicação, Marcos Villas Boas, no dia 3 de maio de 2016, decupada no apêndice A.

#### 4.1 A COMUNICAÇÃO DE UMA REDE DE LANCHONETES EM EXPANSÃO

O primeiro exemplo é da comunicação de uma lanchonete de Juiz de Fora com franquia em outras sete cidades mineiras. A lanchonete existe desde 1995 e atende um público entre as classes B e C.

O trabalho com a República começou no início de 2015 com o objetivo de reposicionamento da marca e os serviços de comunicação planejados, inicialmente, eram de reformulação do logotipo, criação de nova identidade visual, apoio na expansão de novas franquias, além de estratégias de comunicação em mídia, como as de propaganda e redes sociais.

Em alinhamento com as necessidades do cliente e as orientações da agência, chegou-se à ideia de que o reposicionamento da marca trouxesse a imagem do produto em que o lanche perdesse a característica de simplicidade dos tradicionais trailers de rua para uma sofisticação maior. Um dos pontos que motivaram essa transição foi a expansão da marca através de outras franquias regionais.

Com o planejamento em andamento, os gestores da lanchonete precisaram retrair investimentos ainda em 2015, inclusive nas ações de comunicação. Entre as alterações, houve a diminuição das propagandas – tanto em mídia tradicional, como rádio e televisão, e mídia impressa e online – e uma mudança na estratégia que antes trabalhava o nome do negócio como um todo, e, a partir deste novo cenário, o planejamento da comunicação passou a focar em cada franquia de cada cidade. Também aconteceu uma adaptação na forma de remuneração da agência, através de um parcelamento crescente que foi diluído em etapas. Após a crise financeira começar a perder força, a agência voltou a receber a remuneração total.

Neste momento de retração em 2015, os serviços de comunicação não foram congelados por completo, mas tiveram diminuição de cerca de 30% no seu investimento. Um



exemplo são as ações nas redes sociais, que não pararam de ser alimentadas através de publicações e conteúdo diferenciado e planejado, mas com menor valor do patrocínio dessa comunicação, pago ao Facebook.

Após diversas reuniões e o entendimento do mercado e suas necessidades, o cliente volta a investir em um planejamento com ações mais completas. No final de 2015, volta a ser trabalhada a marca como um todo, através de campanhas não só nas franquias, mas de modo regional.

Em 2016, o cenário é de crescimento. A crise financeira foi vista pela agência e pelo cliente como um momento econômico que os obrigou a pensar em novas soluções. Como resposta a essa reviravolta, foi lançado um novo produto, mais barato e, de acordo com Marcos Villas Boas, mais interessante e atraente, específico para o público infantil. Foram realizadas, ainda, algumas inaugurações, estratégias de fluxo e elaboradas campanhas com veiculação na televisão regional. Assim, volta a se planejar ações para marca, ações para produtos específicos e ações para as lojas.

Entre os resultados das estratégias comunicacionais, estão o aumento das vendas e o aumento do valor médio das vendas, o chamado ticket médio. As lojas inauguradas com planejamento da comunicação cresceram mais de trinta por cento em relação a uma unidade inaugurada anteriormente a esse processo.

#### 4.2 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA O AUMENTO DAS VENDAS

O segundo objeto de estudo deste trabalho traz um panorama um pouco diferente. Enquanto no primeiro exemplo o objetivo da comunicação era reposicionamento da marca, neste caso os serviços com a agência vieram para solucionar um problema relativo à queda das vendas, antes mesmo da crise financeira, situação que se agravou ao longo desse período de retração econômica.

A empresa é um plano de saúde com abrangência em Minas Gerais, criado em 1984 e, atualmente, com cerca de quarenta e cinco mil usuários. Na sede de Juiz de Fora, o número de pessoas encerrando contrato com o plano estava chegando a se igualar com o de novos clientes, ou seja, mesmo com pessoas saindo, o consumidor não estava comprando novos planos. Esses dados apresentavam a necessidade de se investir em ações de comunicação corretivas, o que motivou a criação de um planejamento de comunicação com a República em 2014.

Com o cenário econômico desfavorável, a alternativa foi o direcionamento dos investimentos para controlar a retração de clientes. Em 2015, o planejamento não foi executado por completo porque houve redução de 20% em, por exemplo, ações de mídia e redes sociais, corte em alguns eventos promovidos para o cliente – como programas voltados para a divulgação de uma vida saudável – e, principalmente, os esforços foram concentrados em um plano de saúde e produtos em específico: o que é voltado para clientes do setor empresarial.

Mais uma vez o planejamento se mostrou uma ferramenta fundamental para se investir com segurança e menos riscos, visto que a comunicação novamente estava com menos verba disponível para as ações propostas e toda a organização contava com a comunicação para reverter o panorama negativo.

Um dos exemplos em que o planejamento da comunicação foi fundamental para que o plano de saúde acertasse após o período de incerteza inicial foi a solução encontrada através de uma pesquisa de mercado. Ela buscou entender com mais detalhes o que estava fazendo o consumidor escolher um plano de saúde. Assim, todas essas informações e dados orientaram um novo planejamento, mais alinhado às necessidades do público.

Em 2016, o cliente retoma, aos poucos, a verba necessária para um planejamento de comunicação mais completo e amplia as opções de investimento. Entre as ações que indicam esse crescimento estão uma campanha para um produto novo, que estimula a portabilidade entre os planos.

#### 4.3 QUANDO O MOMENTO ECONÔMICO NÃO COMPROMETE O INVESTIMENTO

O terceiro *case* da República traz uma pizzaria e cervejaria de Juiz de Fora que não se intimidou com a crise financeira e aumentou seu investimento em comunicação em quase 50%, muito porque ela já estava trabalhando na ampliação em três vezes da capacidade de atendimento aos clientes. Atrelado a isso, os gestores perceberam a necessidade de investimento na comunicação para trabalhar na mudança da imagem, saindo do conceito artesanal dos produtos para um toque especial, sofisticando cada vez mais a identidade do estabelecimento. A pizzaria foca no público da classe A e B e foi fundada há dez anos.

O planejamento de comunicação com a República começou no final de 2014 com a reformulação da identidade visual, a criação de novos produtos e uma atenção maior na apresentação do novo espaço, após a reforma. Uma pesquisa com os clientes fiéis foi

encomendada para entender o que a agência não poderia perder da identidade antiga e, assim, o que a equipe precisava trabalhar nesse novo conceito sem deixar de lado a essência e valores que o público já trazia da empresa.

O planejamento da comunicação foi, aos poucos, sendo intensificado, mesmo com grande parte do mercado receoso para dar grandes passos no futuro dos negócios. No final de 2015, foi veiculada uma campanha na televisão regional e uma campanha online com uma web série. A empresa nunca tinha pensado em fazer propaganda com grande veiculação, visto que todo o seu alcance de público era espontâneo e já resultava na lotação máxima da casa, mas o investimento na expansão trouxe as mudanças na comunicação para que o crescimento do número de clientes seja proporcional.

Além disso, houve o lançamento de uma nova coleção de camisas, novas embalagens para os produtos antigos e a construção de um brasão que representasse a cerveja e, ainda, investimento em decoração e letreiro. As redes sociais, novamente, não tiveram as postagens de conteúdo congeladas.

Para 2016, o cenário é de crescimento e expansão do negócio, com um acréscimo ainda maior das ações no planejamento de comunicação. Entre os resultados já mensurados pela agência, estão o aumento do conhecimento da marca pelo público, não só de Juiz de Fora, mas de visitantes da região, sendo que o número de clientes aumentou ainda mais que a nova capacidade do local.



## 5 DOIS CASES E AS DIFERENTES FORMAS DE IMPACTO DA CRISE

A segunda agência visitada para este trabalho é a também juiz-forana ISO4, fundada em 1995 e que, atualmente, passa por um processo de reestruturação e migração para um novo modelo focado no conteúdo das ações comunicacionais. Os dois exemplos apresentados pelo diretor presidente da agência, Sergio Bara, foram desenvolvidos no período em que a empresa ainda prestava serviços voltados para propaganda, design e identidade corporativa, criação de material institucional, produção de sites e estratégias de *endomarketing*.

Os *cases* 1, 2, 3 trazidos pela República, assim como o 4 da ISO4, diferem no momento econômico do exemplo 5 em relação a como o setor financeiro sofreu influência de elementos externos à gestão da empresa. Enquanto em 1, 2 e 3 todas as empresas passaram pela conjuntura de alerta no âmbito econômico, no ano de 2015, em uma crise financeira que se propagou por todo o país, a mesma retração foi sentida pela empresa apresentada no *case* 4, pois as mudanças no seu planejamento de comunicação também vieram graças a essa circunstância.

O que particulariza o exemplo 5 dos demais é quando a situação de crise aconteceu e a indicação de que os problemas financeiros, que ocorreram no ano de 2012, são derivados de questões de concorrência e mercado, em que a empresa não estava conseguindo se manter competitiva diante das grandes marcas do mesmo setor de abrangência nacional.

Outro ponto de separação entre o *case* 5 dos demais é que a comunicação parou de ser executada pouco antes de o negócio ter as portas fechadas, o que mostra que suas ações não foram suficientes, sozinhas, para evitar o encerramento das atividades da empresa pois havia outros pontos, internos e externos, em questão. As demais empresas citadas ainda estão em funcionamento.

Os clientes apresentados em 4 e 5 também possuem faturamentos e áreas de atuação diferentes, mas ambas são caracterizadas como micro e pequenas empresas. Elas não continuam trabalhando com a ISO4. Os dados apresentados a seguir foram coletados em uma entrevista realizada com Sergio Bara no dia 23 de maio de 2016, decupada no apêndice B.

## 5.1 CORTE NA COMUNICAÇÃO E A INSEGURANÇA PARA INVESTIR

O primeiro objeto de estudo vindo da agência ISO4 é uma clínica que fica na região central de Juiz de Fora, fundada em 1976, em que dois médicos realizam o tratamento e cirurgia do nariz e seios da face, ouvido, boca, laringe e garganta.

A agência propôs um planejamento de comunicação para os sócios da clínica que, em 2011, começou o investimento na reformulação da marca através de uma nova identidade visual, além da criação de um site e, depois, na elaboração de campanhas para rádio e televisão, ambos de abrangência regional. Toda a parte de papelaria, como cabeçalhos de documentos e pastas disponibilizadas para os clientes, também foi reformulada para disseminar a nova identidade da marca.

O cliente não sabia ao certo o que precisava ser feito na sua comunicação. A agência precisou apresentar que, primeiro, a marca precisava de mudanças estruturais em sua identidade e conceito para que o investimento posterior em publicidade fosse maior e mais condizente com a imagem que a clínica gostaria de passar para o seu público, que envolve valores como a sofisticação, profissionalismo e tradição.

Com um cenário econômico de retração de investimento, o planejamento de comunicação não foi cumprido nos prazos antes estipulados. A opção encontrada pelos empresários diante da situação de cautela nos investimentos foi de realizar cada vez menos ações de propaganda, de modo gradual. Assim, as campanhas de publicidade, por exemplo, foram adiadas, até chegar ao momento atual em que as ações de comunicação estão congeladas. Não foram colocadas em prática novas soluções que trouxessem outras opções de investimento em comunicação, ainda que com valores mais baixos.

O cliente mostra interesse em realizar novas reuniões com a agência para seguir com a comunicação e redirecionar os investimentos ainda este ano. Para isso, todo um trabalho de alinhamento de expectativas precisará ser feito para a elaboração de um novo planejamento de comunicação.

## 5.2 QUANDO A CRISE INTERFERE NA COMUNICAÇÃO

O segundo *case* da agência ISO4 é uma rede de lojas especializadas em compra e venda de celulares, acessórios e assistência técnica, que possuía dezesseis filiais em diversas cidades, entre Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro.

A comunicação através da agência começou em 2012 no sentido de trabalhar a influência da concorrência com as grandes empresas de telefonia e o crescimento do número de vendas, que vinha em queda. Os serviços pensados inicialmente no planejamento de comunicação envolviam propaganda em rádio e televisão locais e atuação nas redes sociais.

Com a crise financeira, a diminuição das vendas fez com que a comunicação focasse ainda mais em redes sociais, com uma grande campanha mensal, como, por exemplo, de Dia das Mães e Dia dos Namorados. As novidades no planejamento vieram como alternativas a esse momento de dificuldade de se comunicar com eficiência. A panfletagem passou a acontecer semanalmente, com artes gráficas padrão para todas as filiais, além do envolvimento da comunicação nos pontos de venda, em ações específicas para cada loja, como sorteios de celulares e vitrines personalizadas.

Para essa nova conjuntura de ações, a agência conversava diariamente com os gestores das lojas, buscando *feedbacks* dos serviços e novas ideias para os próximos passos.

Não houve um retorno do investimento em comunicação, como aconteceu no início do projeto. Algumas unidades mantiveram a parte gráfica, como os panfletos, e voltaram de modo bem tímido com as campanhas em rádio, até que a rede de lojas foi fechada por completo.

As redes sociais, mais uma vez, foram os serviços que não pararam de receber investimento, enquanto a elaboração e a divulgação de publicidade em grandes mídias, como rádio e televisão, novamente foram cortadas do planejamento assim que a crise se instaurou.





## 6. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

O trabalho se desenvolve neste capítulo através da análise de alguns pontos relevantes trazidos nos *cases* descritos anteriormente, tanto em cenários em comum quanto em escolhas opostas no que diz respeito à comunicação.

Para complementar a análise, serão apresentados alguns trechos das entrevistas realizadas com o sócio da República Comunicação, Marcos Villas Boas, e da Agência ISO4, Sergio Gattás Bara, distribuídas nos anexos A, B, C e D.

Os subcapítulos abordam como esses exemplos representam uma realidade do mercado e o que é particular de cada caso.

### 6.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA COMUNICAÇÃO

Nos cinco *cases* apresentados, todas as empresas trabalharam com as agências ações de comunicação norteadas por um planejamento. Seja em maiores ou menores proporções e em tempos de execução distintos, em nenhum dos exemplos as atividades foram desenvolvidas isoladamente, sem um propósito de continuidade e investimento em serviços prioritários e personalizados.

É perceptível, através desses exemplos, como o planejamento segue uma dinâmica de crescimento gradual muito similar. Primeiro, é apresentada pelas agências a necessidade de se trabalhar a consolidação à marca através da identidade da empresa, com soluções que podem passar pela reformulação do logotipo e uma produção gráfica que transmita esse conceito. Em alguns casos, logo nesse início da estratégia, agência e empresa podem chegar a um acordo de que existe a necessidade de se mudar algumas características da marca para que ela harmonize com o produto, público e nicho de atuação, como ocorreu nos *cases* 1, 3 e 4. Uma estratégia, atrelada a essa fase de estruturação, é o desenvolvimento e a análise de uma pesquisa com os consumidores, como aconteceu nos exemplos 2 e 3.

Construída essa base, foi apresentado que se começa a investir na atuação da empresa no mercado através de ações de publicidade, como panfletagens e campanhas de veiculação em rádio e televisão, além da presença nas redes sociais, que servem tanto para a manutenção da comunicação quanto no desenvolvimento de lançamentos de produtos e lojas.

Marcos Villas Boas (informação verbal)<sup>8</sup> aponta como o planejamento é fundamental na medida em que a comunicação, de modo muito mais rápido e eficaz, “acelera o processo de tornar um produto conhecido, com valores que a concorrência não tem, com uma imagem que vai ser criada a partir do desejo do consumidor”. Em casos em que a comunicação é inexistente, o sucesso da marca não é privado de acontecer, mas levará muito mais tempo para se desenvolver.

É muito comum que os gestores das micro e pequenas empresas não destinem uma verba específica para o setor, desde a criação do negócio, e procurem a agência para que soluções em comunicação resolvam os problemas que poderiam ser evitados logo no início. “Assim, consertamos os erros cometidos lá trás, que poderiam ter sido evitados se a empresa tivesse uma comunicação a auxiliando”, completa Marcos Villas Boas (informação verbal)<sup>8</sup>.

Sergio Bara (informação verbal)<sup>9</sup> acrescenta que o melhor momento para se procurar investir na comunicação é quando a empresa está em crescimento. “É a hora de estruturar e fortalecer a marca para a fidelização e, assim, conseguir caminhar novos passos para o desenvolvimento”, ressalta. “Seja por gestão, por uma cultura interna, por falta de conhecimento, a empresa decide começar a atuar na comunicação na hora errada, nos momentos já ruins”, destaca. Os *cases* 1 e 3 indicam o trabalho da agência exatamente nesse momento de crescimento, o que pode ter sido um fator que influenciou no sucesso das empresas diante da crise financeira.

Sobre a viabilidade das micro e pequenas empresas estruturarem um planejamento de comunicação com prazos e metas de reais resoluções, ponto que já foi discutido anteriormente, Sergio (informação verbal)<sup>9</sup> resume que a prática pode acontecer com investimentos financeiros baixos e ir crescendo à medida em que a empresa tem segurança para avançar no setor, como ocorreu no *case* 1. “Não importa o meio ou o veículo em que ele é pensado. Planejamento é o básico e a base de tudo. Qualquer empresa pode fazer um planejamento adequado à sua realidade, mesmo que se invista quinhentos ou cem reais por mês”, destaca Bara (informação verbal)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida por BOAS, Marcos Villas. Entrevista 1. [maio 2016]. Entrevistador: Thaiza Gribel Brovini. Juiz de Fora, 2016. 1 arquivo .mp3 (34 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

<sup>9</sup> Entrevista concedida por BARA, Sergio Gattás. Entrevista 1. [maio 2016]. Entrevistador: Thaiza Gribel Brovini. Juiz de Fora, 2016. 1 arquivo .mp3 (60 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta monografia.

Seja na volta do investimento em comunicação ou no ajuste de serviços a serem executados durante a crise, a elaboração de um novo planejamento para cada momento econômico se mostrou necessária em todos os casos.

## 6.2 INFLUÊNCIA DA CRISE FINANCEIRA NA COMUNICAÇÃO

A conjuntura de baixo investimento na comunicação é muito comum nos momentos de crise financeira em que os cortes de gastos são eminentes. Sergio Bara (informação verbal)<sup>9</sup> aponta que, quando se instaura uma crise nas micro e pequenas empresas, a comunicação sente primeiro com os cortes quase que imediatos, e é um dos últimos setores a voltar a ter investimentos.

Não é interessante decidir pela eliminação total dos serviços de comunicação e congelar as ações do planejamento, como aconteceu no *case 4*, pois perder o contato com o público já consolidado pode abrir uma oportunidade para que esse consumidor experimente outra marca, que se aproveita do momento de fraqueza do concorrente e se mantém com uma comunicação agressiva para conquistar clientes, mesmo na crise. “O maior perigo é a perda de posição para uma empresa que não recuou. Marcas que dominaram o mercado e recuaram acabaram sumindo, foram engolidas”, acrescenta Marcos Villas Boas (informação verbal)<sup>8</sup>.

Ademais, o planejamento de comunicação pode ir além de promover ações que visam a manter um relacionamento fiel com o público. Como apresentado na maioria dos exemplos pesquisados, a reestruturação dos serviços de comunicação foi necessária e teve embasamento no planejamento de comunicação antes utilizado pela empresa, que norteou os próximos passos dessa nova estratégia. Em momentos de crise, em que os gestores trazem a sensação de insegurança do mercado para a tomada de decisões dentro da empresa, já ter os dados de um planejamento de comunicação orienta a adaptação para uma estratégia condizente com a nova realidade, sem perder as características da organização.

## 6.3 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA PRÁTICA

Tendo como base, novamente, os *cases* apresentados, as duas agências prestaram serviços de publicidade, elaboração de conteúdo, marketing, desenvolvimento de parte gráfica, entre outras ações, que caracterizam o trabalho integrado da comunicação para atender as diferentes demandas dos clientes.

Marcos (informação verbal)<sup>10</sup> ressalta que é comum em cidades polos, como Rio de Janeiro e São Paulo, que grandes empresas busquem diferentes agências, cada uma especializada em uma área, para a elaboração das diversas estratégias e ações da comunicação. O grande diferencial para interligar cada um desses serviços e manter as características da marca para o público é, de acordo com ele, o trabalho baseado em aspectos indissociáveis do cliente, em que todas as agências pensam através da mesma filosofia na hora de estruturar esses serviços da comunicação.

Ao contrário dessa especialização das capitais, Marcos Villas Boas (informação verbal)<sup>10</sup> aponta que muitas agências de Juiz de Fora, assim como a República, buscam estar cada vez mais integradas ao negócio do cliente, participando mais efetivamente do dia a dia da empresa, criando, assim, uma oportunidade de fidelização e bons negócios com uma comunicação mais ampla, visto a cartela de serviços mais variada. “Oferecer soluções além da publicidade faz com que os resultados sejam alcançados de forma mais satisfatória, os erros corrigidos mais rapidamente e as estratégias definidas em conjunto”, destaca.

Bara (informação verbal)<sup>11</sup> completa que a vontade das empresas procurarem agências que desenvolvam toda a parte de comunicação, não só a publicidade do cliente, vai além de uma tendência de mercado e já se tornou uma necessidade.

Além da gama de serviços da comunicação integrada ser mais diversa e, assim, conseguir abranger diferentes públicos – todos em harmonia com a identidade da marca –, essa incorporação de serviços em uma mesma agência ganha espaço à medida que as ações de comunicação utilizadas buscam atender diferentes propósitos, principalmente em momentos de instabilidade quando a empresa reestrutura processos e precisa ter acesso a outras ferramentas.

Ao analisar, através dos *cases*, a atuação de ambas as agências que caminham para trabalhar de modo cada vez mais integrado, elas tiveram facilidade de oferecer e substituir serviços diversos de comunicação de acordo com a necessidade do planejamento de cada cliente, visto que possuem no portfólio uma gama de oportunidades a serem exploradas. Não

---

<sup>10</sup> Entrevista concedida por BOAS, Marcos Villas. Entrevista 2. [jul. 2016]. Entrevistador: Thaiza Gribel Brovini. Juiz de Fora, 2016. 1 arquivo textual. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice C desta monografia.

<sup>11</sup> Entrevista concedida por BARA, Sergio Gattás. Entrevista 2. [jul. 2016]. Entrevistador: Thaiza Gribel Brovini. Juiz de Fora, 2016. 1 arquivo textual. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice D desta monografia.

precisaram procurar outro profissional que trabalhasse para esse cliente algum serviço em específico e rapidamente colocam em prática as novas ferramentas e ações.

#### 6.4 INVESTIMENTO EM REDES SOCIAIS E SERVIÇOS WEB

Sergio Bara (informação verbal)<sup>9</sup> aponta que as redes sociais começaram a ser um serviço muito requisitado pelas empresas de micro e pequeno porte a partir de 2010, mas que sua prática só é viável, de acordo com ele, a partir da análise do público alvo e das prioridades de investimento na comunicação, como acontece no *case 4*, em que os sócios decidiram concentrar os esforços em outros canais.

Apenas esta empresa, das cinco apresentadas neste trabalho, não investiu em redes sociais em nenhum momento do planejamento da comunicação, seja no início do projeto, seja no momento de dificuldade financeira ou na fase da volta dos investimentos no setor, por ser orientada pelos profissionais da agência de que a comunicação com seu público poderia ser mais efetiva através de outros meios, como divulgação de artes gráficas.

As redes sociais, nos outros quatro cenários, já estavam sendo utilizadas como uma importante ferramenta para interação com o público e divulgação da marca no ambiente online, quando a crise financeira fez com que os investimentos neste canal de comunicação – em anúncios e impulsionamento de postagens, por exemplo – fossem reduzidos, mas nunca deixados de lado por completo.

Villas Boas (informação verbal)<sup>8</sup> amplia o cenário para todos os clientes atendidos pela agência durante o ano de 2015 e ressalta que, também para a grande maioria, as redes sociais não tiveram a manutenção e curadoria interrompidos, mas que houve casos em que diminuíram a verba destinada para anúncios dentro das plataformas.

É interessante ressaltar que as redes sociais foram um dos poucos serviços de comunicação que os *cases 1, 2, 3 e 5* não indicaram o corte das atividades, enquanto a publicidade tradicional, como as campanhas veiculadas em televisão, foram rapidamente adiadas ou extintas de vez na dinâmica da empresa, ponto que ainda será aprofundado.

Um dos motivos que podem levar as agências a manter as páginas do *Facebook* e *Instagram*, por exemplo, sempre ativas, mesmo nos momentos financeiros de cautela, é o custo para se comunicar online. O conteúdo digital, de modo mais rápido e direto, fica pronto para ser publicado a partir de duas etapas: a produção de um texto sobre o determinado assunto e uma arte que chame a atenção para esse tema. Enquanto outras estratégias

comunicacionais, como campanhas para rádio e televisão, dependem de uma grande equipe para a sua execução e muito investimento para a sua veiculação, as redes sociais foram uma alternativa para manter a comunicação com os diversos públicos ativa, em um canal próprio, sem depender de esforços financeiros e de mão de obra tão custosos como em outros serviços.

O preço do anúncio depende do veículo a ser explorado, do tempo de aparição da marca e, conseqüentemente, do possível alcance dessa propaganda. Como exemplo local, esta alternativa pode ser analisada observando dois veículos tradicionais de comunicação de Juiz de Fora entre os de maior alcance nos seus respectivos ramos de atuação. Uma inserção de quinze segundos, no intervalo de meio dia, durante a primeira edição do MGTV, veiculado de segunda à sábado na TV Integração (emissora afiliada à Rede Globo com abrangência na Zona da Mata mineira), tem o valor<sup>12</sup> de R\$ 648,00. Para o intervalo da segunda edição do telejornal, às 19h15, o valor de quinze segundos de inserção sobe para R\$ 2,196.75. Já dezoito inserções de quinze segundos em horários diversos na programação da Rádio Cidade, também de abrangência em Juiz de Fora e região, tem o valor de R\$ 590,00. Ambos veículos de comunicação possuem pesquisas de mensuração de audiência nos determinados horários para validar a escolha do cliente pelos anúncios.

Outro ponto que pode favorecer a utilização das redes sociais pelas micro e pequenas empresas, em detrimento de outros meios de comunicação e publicidade, é a facilidade da medição do desempenho e alcance de toda e qualquer atividade *online* através de plataformas como o *Google Analytics*. Para micro e pequenos empresários que precisam ser certos na hora de investir, os dados atualizados constantemente pela plataforma tornam o esforço comunicacional ainda mais palpável com os relatórios que indicam número de visitantes e a interação deles com o site ou rede social, detalhes sobre o público que acessa esse conteúdo, além de diversas estatísticas e métricas usadas para melhorar as vendas e alcance, que a televisão ou rádio não possuem de modo rigoroso. Assim, em cada ação pode ser mensurada a eficácia e pontos de melhoria, resultados que outras estratégias comunicacionais não oferecerem de forma tão precisa.

Como exemplo comparativo, em que pesem as diferenças de alcance e características dos veículos, da utilização de um anúncio no Facebook de maneira direcionada e com baixo custo financeiro, uma loja que tem como produto a revenda de semijoia impulsionou uma postagem durante uma semana para o público feminino, de 18 a 65 anos,

---

<sup>12</sup> Informações obtidas verbalmente com o setor Comercial da TV Integração em julho de 2016.

moradoras de Juiz de Fora, e com apenas oitenta e nove centavos de investimento foi detectado que publicação alcançou 262 pessoas online, que não curtiam antes a página. Foram escolhidas essas características de público-alvo visto que, de acordo com os dados da página, são essas pessoas que acessam frequentemente o conteúdo postado e a estratégia era de continuar atingindo esse mesmo segmento.

Já outro exemplo é de uma página de um dos maiores blocos de carnaval da cidade mineira de Ouro Preto. Uma postagem com investimento de impulsionamento de R\$ 11,95, alcançou 1152 pessoas. O objetivo também era trazer envolvimento com essa publicação em específico, mas existem meios de patrocinar anúncios para a página como um todo.

A propaganda pode fazer com que a marca fique conhecida pelo público, mas não garante o processo de captação de clientes. Marcos Villas Boas (informação verbal)<sup>8</sup> ressalta que a comunicação consegue prometer ao cliente ações que resultam na mensuração do fluxo e interação online, mas que o aumento do número de vendas, como aconteceu no *case 2*, algo extremamente requisitado pelas empresas, depende de diversas outras questões, como o atendimento e o preço.

## 6.5 PUBLICIDADE EM RÁDIO E TV

As micro empresas chegam a um faturamento anual de até trezentos e sessenta mil reais, enquanto as pequenas empresas podem somar uma receita bruta anual entre trezentos e sessenta mil reais a três milhões e seiscentos mil reais. Quando agrupadas em um mesmo plano de análise de cenários e perspectivas de sobrevivência, é preciso cuidado para que as organizações não apresentem, em uma comparação como a deste trabalho, disparidades que envolvam o poder de investimento financeiro, por exemplo, para que se estude os *cases* nos mesmos critérios.

Vale ressaltar, então, que, apesar da caracterização ampla, a maioria das empresas apresentadas nos *cases* estão instituídas como micro ou pouco acima do limite estipulado pelo SEBRAE para classificá-las como pequenas.

Uma empresa caracterizada como micro possui recursos mais limitados para investir nas mídias tradicionais, como a publicidade em rádio e televisão, mesmo que de abrangência local, e talvez nunca almeje, pela característica do negócio, esse alcance que a publicidade em ambos os veículos proporcionam. Já as empresas de pequeno porte

conseguem destinar uma verba maior para esse tipo de divulgação e aparecem mais nesta área da comunicação.

Dos exemplos apresentados, somente o terceiro não mostrou o corte total das campanhas em rádio e televisão diante da crise financeira, o que mostra uma peculiaridade do caso diante do mercado e das expectativas dos gestores em 2015. Seja pelo valor do investimento ser mais alto do que outras ações de comunicação, seja pelos esforços precisarem ser concentrados em outras áreas da empresa ou até mesmo pelo receio de investir em publicidade quando os concorrentes se mostram cautelosos, a divulgação na mídia tradicional só voltou a acontecer nos outros quatro exemplos no início de 2016, ainda que de modo gradual, depois das empresas se sentirem seguras para investir novamente no setor.

O corte das ações em rádio e televisão foram os primeiros a acontecer nos *cases*, diante da crise financeira. Mas também é um dos primeiros serviços de comunicação sugeridos pelo cliente à agência quando começa o diagnóstico para ser feito o planejamento, como ressaltava Marcos (informação verbal)<sup>8</sup>, por se tratar de uma publicidade tradicional e conhecida por todos. Assim, a segurança dos empresários em investir no que já está presente no cotidiano das famílias há vários anos é muito maior.

O que muitas empresas não possuem conhecimento, antes de terem esse contato com a agência, é a gama de oportunidades de investimento em serviços de comunicação que vão além da mídia convencional e podem sair mais baratos e efetivos, de acordo com o tipo de negócio ou clientes. Se o público for jovem, entre 18 e 25 anos, por exemplo, é interessante um estudo e uma análise para saber se eles estão, realmente, acompanhando a programação na televisão para, assim, ser feita a elaboração de campanhas para esse veículo ou, então, se a comunicação pode ser mais fundamentada se trabalhar a elaboração de uma web série com episódios veiculados no Facebook, como aconteceu no *case* 3. Entre outros exemplos de que a comunicação pode ir além do que a mídia tradicional oferece e com custo menor, estão a realização e patrocínio de eventos, parcerias com outras empresas e campanhas com influenciadores.

## 6.6 LANÇAMENTOS E INAUGURAÇÕES ADIADOS

Em um período de crise, o sonho da expansão do negócio é muito distante da realidade quando existe a dificuldade constante de se manter as contas em dia com o processo vital de produção e comercialização, realizado na escala já habitual.



Para micro e pequenos empresários, encontrar verba para a comunicação atuar nessa etapa de ampliação, em que muitos outros riscos e investimentos já são feitos em proporções pouco usuais para a dinâmica da empresa, é uma parte importante dessa transição, mas que nem todas as organizações dão a devida atenção.

Lançamento de um produto novo, inaugurações de novas filiais, ampliação da sede e eventos em geral são algumas das atividades atreladas a esse cenário de crescimento da empresa que podem se beneficiar da comunicação para terem sucesso perante o público, mas que não são prioridade enquanto o momento não é favorável para a tomada dessas decisões. Os *cases* apontam que as empresas decidiram expandir os negócios em momentos distintos – decisão tomada antes da crise – e que muito foram influenciados pela conjuntura econômica dos seus nichos específicos de mercado.

O adiamento dessas práticas, até que se tenha confiança para investir novamente, é a decisão mais previsível diante de uma crise. É mais seguro manter as atividades básicas da empresa em funcionamento e postergar lançamentos de um novo produto e abertura de novas franquias, como aconteceu com o exemplo 1, e focar na busca pela estabilidade diante do inesperado e cortar eventos externos, como ocorreu no *case* 2.

O exemplo 3 traz um patamar diferente, pois mostra uma empresa já em fase de expansão quando sentiu os efeitos de uma crise financeira. Assim, arriscaram em continuar com as ações planejadas para não perder os prazos já estipulados com a construção e reformulação do espaço físico, que ainda estava sendo utilizado para atender os clientes. A comunicação acompanhou o desenvolvimento do projeto e se potencializou ainda mais com as novas instalações concluídas. Talvez o cenário não teria sido de expansão se as obras ainda não tivessem começado antes da crise financeira que atingiu o mercado.

Mas também é possível que, em um segmento de mercado em específico, a crise pode ser o momento ideal para se abrir um negócio que atenda as demandas atuais ou lançar produtos mais acessíveis, tema que será mais discutido à frente.

## 6.7 OPORTUNIDADE NA CRISE

Não apenas com um otimismo de que toda situação de dificuldade traz ensinamentos para o futuro, mas uma crise pode ser uma oportunidade para os gestores repensarem práticas e planejarem cada vez mais as ações da comunicação com embasamento e análise.

O *case 2* traz um plano de saúde que já vinha com uma queda no número de vendas antes mesmo da crise financeira e, por isso, contratou a agência para elaborar soluções para essa questão. Antes mesmo da crise, já era preciso uma mudança, seja tanto no produto quanto na estratégia comunicacional. Com o momento de instabilidade financeira, a necessidade de modificar o que já era feito e planejar de modo mais eficiente ficou ainda mais evidente, o que forçou a empresa a criar uma opção de um produto novo, condizente como o momento do mercado, que promove a portabilidade entre os planos e que se tornou uma ótima opção para os clientes. Talvez se não houvesse a crise que revelasse, de modo ainda mais nítido, a prioridade da empresa em repensar as suas atitudes – com o suporte de um planejamento de comunicação consolidado através de uma pesquisa de mercado – a opção de criar um novo produto não teria acontecido e as vendas poderiam não voltar a crescer.

É evidente que a crise não precisa ser o único gatilho para que as empresas tenham esse momento de reflexão diante das suas ações cotidianas e muito do que essa instabilidade traz é o que força as empresas a trazerem produtos novos no mercado, por exemplo. Mas, caso ela ocorra, deve servir de exemplo para o futuro de como é possível superar as dificuldades com adaptações do que está dando certo e reformulações para construir novas concepções, tudo através de um planejamento em conformidade com o momento.

A mesma situação aconteceu no *case 1*, em que um novo produto, mais barato e atraente, foi lançado assim que a empresa voltou a investir na comunicação após a crise. Não foi um produto revolucionário ou que veio para ser o campeão de vendas do negócio, mas foi uma mudança que refletiu o que os consumidores demandavam no momento. Criou-se, assim, a oportunidade de atender as necessidades do público, que passa a gastar menos, mas que agora tem a opção de continuar frequentando o estabelecimento. Novamente, se não houvesse esse momento de crise, em que novas soluções precisavam ser pensadas em conjunto com a agência, talvez o novo produto não tivesse sido lançado para atender esse público em questão. O sucesso do novo produto lançado na crise permite prever sua continuidade depois de superado este momento.

A crise é interessante, também, para as empresas que são relutantes em investir em um planejamento de comunicação. Cada postagem na rede social, cada panfleto distribuído, enfim, cada ação comunicacional voltada para o público tem o seu embasamento, principalmente quando o importante é não deixar que os clientes e a reputação da marca fiquem afetados pela crise. A oportunidade de acompanhar as ações do planejamento surtindo

efeito, na prática, faz com que essa estratégia seja valorizada na empresa, mesmo que seja para evitar impactos de uma nova crise.

Marcos (informação verbal)<sup>8</sup> ressalta que a crise econômica do ano passado, por exemplo, trouxe a oportunidade do serviço de planejamento de comunicação ser mais procurado pelas empresas. “As pessoas estão com mais cuidado na hora de investir. Quando elas precisam dar um tiro certo, elas acabam procurando uma agência que a ajude nesse processo de planejamento”, completa.



## 7. CONCLUSÃO

Durante as pesquisas e resultados que foram sendo expostos ao longo do trabalho, algumas hipóteses foram se confirmando – como a importância do planejamento na comunicação e a influência da crise financeira no setor –, mas as entrevistas trouxeram um aprofundamento para o estudo antes inesperado. Inicialmente, a proposta era analisar, através dos *cases*, as mudanças e prioridades do planejamento estratégico focado no setor da comunicação diante da crise, mas essas escolhas foram sendo analisadas de maneira mais acentuada no capítulo seis. Os dois entrevistados complementaram a investigação com percepções do mercado e dos próprios clientes, o que inicialmente foi previsto como somente uma exposição dos exemplos. Esse acréscimo de informações trouxe ainda mais riqueza de detalhes para o trabalho e validou alguns pontos que pareciam óbvios – como a queda no investimento em publicidade em rádio e televisão –, mas que mereciam destaque para se entender, a fundo, a tomada de decisões da agência e do cliente e o que esperar no futuro comunicacional.

A atualidade da crise financeira brasileira, que influenciou a tomada de decisões na maioria dos *cases*, trouxe uma dificuldade para a análise e aprofundamento da parte teórica, visto que o cenário ainda se mostra incerto e o tema é muito recente. Além disso, foi detectada a necessidade de discorrer um pouco mais sobre crise financeira, gestão e investimento para situar melhor a ligação entre o capital e o funcionamento do planejamento estratégico na comunicação das empresas, questões com as quais os comunicadores em geral não possuem tamanha familiaridade.

As dificuldades de se comunicar na crise, encontradas pelas agências e clientes, foram além da falta de recursos. É incontestável que, sem o investimento, nenhuma ação de comunicação com um pouco mais de planejamento e estratégia sai do papel, mas a insegurança de realizar esse serviço também foi um fator decisivo. A incerteza de que a comunicação era um bom investimento para não deixar que os efeitos da crise afetassem a empresa foi uma questão muito argumentada em todos os *cases* explicitados.

Outra surpresa foi a constatação de que todos os clientes possuíam um planejamento estratégico para a comunicação, mesmo que com proporções diferentes. Todos tinham metas e ações previamente elaboradas e, ainda com a instabilidade vivenciada, utilizaram desse norte para seguir adiante. As entrevistas ainda reafirmam que o planejamento é não mais uma tendência dentro da comunicação, mas uma parte

indispensável do processo e que é muito mais requisitado nas agências do que a execução de serviços isolados.

A adaptação dos serviços de comunicação à nova realidade financeira foi a base deste estudo e em todos os *cases* foi constatado que as empresas buscaram outras soluções ao invés de encerrarem as atividades do setor sem tentarem novas alternativas.

Ao pensar no tema e, depois, tentando penetrar nesse universo das agências de comunicação, a proposta era de apresentar soluções criativas encontradas para os clientes sobreviverem à crise, sem deixar de comunicar de maneira efetiva e de qualidade. A ideia era de que esse material possa servir, também, para trazer outros olhares para a comunicação empresarial e elucidar novas práticas aos empreendedores. O que se encontrou, na maioria dos exemplos, foi a adequação dos serviços de comunicação já realizados ou a diminuição (e até congelamento) dos mesmos, como aconteceu com a publicidade e as redes sociais. Havia a expectativa de que os serviços antes realizados fossem substituídos por outros mais adequados à nova realidade, o que nem sempre aconteceu. É evidente que a amostra de cinco *cases* não contempla todo um segmento e com certeza existem diversas ferramentas que trabalham a comunicação nesse sentido de inovação e adequação.

A proposta de trazer a prática com as entrevistas e a teoria perante a comunicação integrada, a atuação da agência de comunicação, planejamento estratégico e crise no setor, fez com que o trabalho trouxesse um dinamismo além do esperado. Aliar os conceitos com a realidade do mercado foi um dos pontos de maior validação da proposta de entender como cada caso pode trazer novas perspectivas para qualquer empresa que precisa repensar a sua comunicação.

Assim como a comunicação feita de dentro das empresas está em constante transformação para se adaptar às necessidades do mercado, as agências de comunicação também são um segmento mutável e, talvez, essa atualidade e renovação do setor sejam motivos para a ausência de maior reflexão teórica sobre esta atividade.

A comunicação através das agências se mostra promissora visto que engloba as tendências do mercado por meio de profissionais qualificados, capazes de se adaptarem às necessidades do nicho de atuação do cliente. Seja com uma agência especializada em um segmento específico ou com atuação pelo modelo integrado, elas oferecem postos de trabalho para comunicadores que, ao final do processo, se tornam empreendedores que prestam serviços para outros empreendedores. As micro e pequenas empresas se solidificam

no mercado e se tornam cada vez mais importantes para a economia brasileira e os profissionais das agências de comunicação também fazem parte desse segmento.

Mesmo com o cenário econômico ainda incerto, foi interessante acompanhar a volta do investimento em comunicação na maioria dos *cases* com, inclusive, exemplos que indicam que é possível continuar confiando no setor mesmo no momento de maior instabilidade. Ainda que a venda seja uma meta muito atrelada à comunicação, foi perceptível constatar que o alcance da marca perante os públicos foi algo bastante desenvolvido com os clientes.

Com públicos cada vez mais exigentes e a velocidade das informações, as empresas têm muito a crescer através dos serviços de comunicação, principalmente quando é preciso que um profissional da área auxilie na tomada de decisões perante uma crise financeira com criatividade e efetividade. Uma resolução imprudente, sem analisar todas as consequências para a marca, pode significar a perda da confiança na empresa pelo mercado ou a ruína diante do seu concorrente. Se uma empresa decide, ainda, deixar de se comunicar na crise, os boatos substituem os comunicados oficiais e aquele consumidor que merecia uma resposta se sente desamparado, pronto para seguir para uma marca que permita uma conversa e uma atenção diferenciada ao seu investimento.

É significativa a análise deste mesmo tema em uma continuação em outro trabalho em alguns anos, na medida em que a instabilidade econômica que começou em 2015 seja novamente analisada e como as micro e pequenas empresas foram se comportando diante desse cenário e como essa postura continuou afetando a comunicação. É possível pensar, ainda, se as ações de prevenção de crises foram serviços assimilados ao planejamento ou se as empresas ainda recorrem à comunicação de modo mais urgente e não valorizam o setor enquanto a empresa está estável.

A maior motivação para esse estudo se confirmou. Ao tentar validar as percepções de como a comunicação é um segmento mutável para cada cliente em cada situação de necessidade, o trabalho trouxe mais do que essa constatação. A análise indicou como ela pode se apoiar no conhecimento em gestão e planejamento para aliar as soluções já tão intrínsecas da área a novos desafios de um mercado globalizado e sedento pelas relações da mais pura comunicação: é possível – e indispensável – ouvir e se fazer ouvido, seja o cliente ou a marca, independente se a empresa está em um momento estável ou em crise.





## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.
- BAHIA, Benito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BERSTEIN, Jonathan. **Manager's guide to crisis management**. New York: McGraw-Hill, 2011.
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, n. 100, p. 37, 1997.
- RODARTE, João. Crise Econômica? A receita é mais comunicação. **Revista Consumidor Moderno**. São Paulo, Grupo Padrão, n. 133, p. 64, 2009. Disponível em <<http://consumidormoderno.uol.com.br/impresas/CM133.pdf>>. Acesso em: 10 de jun. 2016.
- BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRANDÃO, Elisabeth. Imagem Corporativa, Reputação ou Ilusão?. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011, v.1., cap. 10, p.169-179.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão: comunicação e cultura: Universidade de Caxias do Sul**, v.4, n. 7, jan./jun. 2005.
- \_\_\_\_\_, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Editora Manole, 2003.
- CESCA, Cleusa G. Gimenez. **Relações Públicas e suas Interfaces**. São Paulo: Summus, 2006.
- CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 6 ed., 1999, São Paulo. **A importância do planejamento estratégico para empresas de pequeno porte...** Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3206>>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo/SP, 1999.
- DRENNAN, Lynn. T; MCCONNELL, Allan. **Risk and crisis management in the public sector**. New York: Routledge, 2007.

FOMBRUN, Charles. **Reputation**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2015.

GIOSA, Lívio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.

KINDLEBERGER, Charles. **Manias, Pânico e Crashes**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

KUNSCH, Margarida. **Relações Públicas e Modernidade**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

\_\_\_\_\_. **As assessorias de comunicação no Brasil**: das mediações à persuasão. 1999. Relatório de pesquisa – ECA, USP, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. A pesquisa acadêmico-científica no campo das relações públicas e da comunicação organizacional no Brasil. In: LOPES, Maria Immaculata Vassallo Org. **Vinte anos de ciências da comunicação no Brasil**: Avaliação de Perspectivas. Santos: Universidade Santa Cecília, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional**: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo: 2005.

LORENZETTI, Gisele; RIBEIRO, Eduardo. Planejamento Estratégico em Assessoria de Imprensa. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011, v.1., cap. 13, p.212-253.

LUCAS, Luciane. **Media Training**: como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MATTAR, F. N. **Os motivos que levam as pequenas empresas a morte**, 1988. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/Os%20motivos%20que%20levam%20as%20pequenas%20empresas%20%C3%A0%20morte.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016.

MELO, Brenda. **Comunicação Interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial**. 2006. 61 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <[www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf](http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2016.

MOREIRA, Julio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de Termos de Marketing**. Definições, conceitos e palavras-chave de Marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, I; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, C. R. **Processos Comunicacionais Kaingang: configurações e sentidos da identidade cultural, memória e mídia em perspectiva histórica**. 2010. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. São Paulo: FEA-USP, 1996.

PINHO, J.B. **Princípios da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Papirus, 2001.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Gente, 2001.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. São Paulo: Pioneira Tompson Learning, 2003.

SARQUIS, A.B. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: SENAC, 2003.

SCHMITZ, Aldo Antonio. **Agência de Comunicação: Gestão, desafios e oportunidades**. Florianópolis: Editora Combook, 2008.

SOBANSKI, A. R. **Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos**. 1995. 149 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Daniela Ramos. **REVIE - A rede de valor para a inteligência empresarial**, 2009. Disponível em: <[www.revie.com.br/site-blog?ano=2011&id=55](http://www.revie.com.br/site-blog?ano=2011&id=55)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

TIFFANY, Paul, PETERSON, Steven. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Cenage Learning, 2010.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia:** Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VIVEIROS, Ricardo; EID, Marco Antonio. **O signo da verdade: assessoria de imprensa feita por jornalistas.** São Paulo: Summus, 2007.

WHEELEN, T. L., HUNGER, J. H. **Strategic issues in entrepreneurial ventures and small business.** IN: Cases in Strategic management. 4 ed. Reading: Addison-Wesley, 1993.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1 COM MARCOS VILLAS BOAS, REALIZADA EM 02/05/16.

1) Queria que você falasse sobre a relevância da comunicação no sentido das empresas que estão começando a se estruturar e que precisam realmente investir nesse setor. Como vocês aqui na República, de um modo geral, veem essa necessidade de se investir na comunicação?

A comunicação é essencial, fundamental. Não existe, hoje, um lançamento de produto sem você, no plano de negócios, destinar uma verba para comunicação. É possível lançar um produto, criar um produto e fazê-lo um sucesso no mercado sem propaganda? É possível, mas vai demorar muito. Estamos falando aí de anos. Então, a propaganda, a comunicação vai encurtar esse caminho; ela vai acelerar esse processo de tornar um produto conhecido, com valores que a concorrência não tem, com uma imagem que vai ser criada a partir do desejo do consumidor. Então, a comunicação vai fazer isso de uma forma muito rápida e muito eficaz. A comunicação é fundamental.

2) Nas micro e pequenas empresas, que são os meus principais objetos de estudo, essa situação se agrava. Qual a sua experiência em convencer essas empresas menores de que a comunicação é um fator primordial para o crescimento?

Fica mais difícil e temos alguns porquês. Primeiro, porque o empresário começa a empresa, às vezes, sem um plano de negócios, sem uma verba destinada para comunicação. Às vezes, nesse processo de abertura da empresa, ele toma várias decisões que a comunicação já poderia ajudar, por exemplo, de criar o nome ou a logomarca por conta própria, não pensar em embalagem ou pensar de forma amadora... Então, o que acontece: ele não sente a necessidade, no início, [de investir em comunicação] e quando ele lança a empresa no mercado, os problemas aparecem, e aí é que o empresário pensa em comunicação. E mesmo assim, quando ele procura depois, ainda é difícil convencê-lo da importância da comunicação, de que tem que se destinar uma verba permanente, que tem que ser algo constante. E aí, nesse processo, a gente vem consertando os erros que ele cometeu lá trás, que poderiam ter sido evitados se ele tivesse uma empresa de comunicação o auxiliando desde o início.

3) Como vocês fazem para mostrar para esses clientes que investir em comunicação é eficaz?

A melhor maneira é mostrando o que a gente chama de *cases*. Então, a gente tem os nossos *cases* internos, clientes que chegaram com problemas muito sérios de comunicação e que, com estratégias, a gente resolveu; clientes que chegaram sem problema algum, mas precisavam se posicionar melhor no mercado e a gente apresentou estratégias que deram certo. E esses *cases* servem para convencer o novo cliente. O desafio que a gente enfrenta, às vezes, é alinhar a expectativa dele com a verba que ele tem disponível. Ele espera um resultado imediato, muito forte, que vai mudar o rumo do negócio dele, mas a verba que ele tem pra comunicação é muito tímida, então a gente não vai entregar esse resultado. Ou seja, vai demorar um pouco mais.

4) Vocês aqui na República têm muito mais investimento em serviços específicos ou os clientes têm interesse em fazer um planejamento melhor de comunicação?

Nós somos o que chamamos de agência *full service*. Nós temos profissionais, estrutura e capacidade técnica/intelectual para oferecer de A a Z os serviços de comunicação. Nós fazemos desde uma logomarca até uma super campanha de posicionamento de um produto, de um serviço. A República não gosta de ser considerada um escritório de *design*. Nosso maior diferencial é oferecer planejamento, oferecer solução em comunicação para um problema que um cliente esteja passando. Às vezes, chega um cliente querendo uma logomarca. A gente faz. Às vezes, chega cliente querendo uma campanha para rádio. A gente faz. Às vezes, vem cliente dizendo “olha, não sei o que quero fazer. Não sei o que preciso fazer”. Esse é o melhor cliente. Aí a gente faz o diagnóstico; a partir do diagnóstico, a gente traça as estratégias, desenvolve as campanhas. A gente acaba fidelizando esse cliente.

O resultado é muito difícil mensurar realmente, até porque muitas vezes a venda não depende da comunicação. A venda está na mão do vendedor dele, no ponto de venda. O que a gente consegue mensurar é o fluxo, tanto para loja física quanto pra loja virtual, que é até mais fácil: a gente faz uma estratégia e vemos quantas pessoas entram no site atrás desse produto ou compram pela loja on-line. Mesmo assim, ela pode desistir por causa do preço, por que o site está demorando; no ponto de venda, o vendedor pode não encantar e ela desiste da compra... Então, quando o cliente chega na agência, tentamos estabelecer alguns parâmetros, alguns indicadores. Fluxo é um: número de ligações telefônicas, número de visitas no caso seja uma empresa de serviços. Agora, a venda não depende só da gente. A procura, sim.

5) Então, você diria que o planejamento tem mais procura na agência do que serviços isolados?

Hoje, sim. No passado, não, porque as pessoas procuravam serviços muito pontuais. Hoje, talvez por causa do momento econômico, as pessoas estão com mais cuidado nos investimentos. Quando elas precisam dar um tiro certo, elas acabam procurando uma agência que a ajude nesse processo de planejamento.

6) Dos *cases* que você mencionou, algum deles já era cliente e chegou um momento em que precisou reduzir o investimento para comunicação e a agência teve que repensar o planejamento?

Vou te dar alguns exemplos, porque cada cliente agiu de uma forma.

Uma lanchonete da cidade chegou na República no início de 2015, buscando um reposicionamento de marca, uma nova imagem, porque ele queria sair do “sanduíche podrão” para o “*comfort food*” – que é um lanche que você come sem ficar empanturrado, cheio – tirar essa imagem do trailer. Nós trabalhamos desde a reformulação da logomarca do cliente até a criação de uma nova identidade visual que passasse essas ideias, novos conceitos em cima do posicionamento que ele queria. Quando ele chegou aqui, ele estava fazendo isso, porque estava em processo de expansão, abrindo franquias, aqui em Juiz de Fora e buscando outras cidades.

Com a recessão econômica, a lanchonete teve que frear o processo de expansão, e a gente teve que refazer algumas estratégias. Nós tínhamos estratégias audaciosas, impactantes em mídias, e tivemos que ser mais pontuais, trabalhamos mais a inauguração de algumas lojas ao invés da marca; tivemos que trabalhar cada cidade específica, ao invés de toda a região da Zona da Mata. Houve uma adequação de verba.

Agora em 2016, a gente começa a reverter isso. A gente já volta com um planejamento pensando mais na marca. Então, voltamos a contar com uma verba maior para fazer essa campanha mais regional, e não só em cada loja.

Nós já fizemos um planejamento, onde a gente dividiu até dezembro quais serão nossas estratégias: campanhas na TV Integração, lançamento oficial de um produto novo, que é um lanche pra crianças – então a gente tem uma mídia específica –, algumas inaugurações,

algumas estratégias de fluxo. A gente conseguiu planejar, para 2016, ações para a marca, ações para produtos específicos e ações pra lojas. De um ano para o outro, houve um salto muito grande. O momento econômico nos fez recuar e agora a gente volta.

7) Houve algum serviço que vocês não cogitaram interromper, por ser muito importante?

Redes sociais a gente não interrompeu, para quase todos os clientes com quem trabalhamos. Talvez, tenhamos diminuído verba para impulsionamento, mas a manutenção e curadoria de conteúdo, isso não parou.

8) Tem algum outro exemplo de serviço que tiveram que acrescentar ou retirar para a lanchonete?

Nós mexemos na forma de remuneração da agência. Nós criamos um parcelamento crescente. Lá no começo, quando as coisas estavam difíceis, nós tínhamos uma parcela, uma remuneração baixa, para que ele se animasse. E com os resultados que fomos conquistando, e ele teve excelentes resultados (aumento de vendas, aumento de *ticket* médio, aumento de combos, com as lojas novas) as inaugurações que trabalhamos estrategicamente cresceram mais de trinta por cento em relação a uma loja que foi inaugurada sem comunicação. Aí está um resultado que podemos medir. Como a gente diluiu a remuneração de forma crescente, no final do ano, a lanchonete estava pagando parcelas mais altas.

9) A lanchonete chegou à empresa aberto a vocês trazerem soluções?

Ele foi um pouco mais aberto. Mas, por exemplo, ele não queria mexer na logomarca. Nós mexemos, apresentamos e o convencemos de que precisava mudar a logomarca. Então, tem coisa que ele já sabia, mas a gente foi mostrando, foi provando, o que era importante. E hoje eles estão num momento interessante, um momento de crescimento mesmo. É bom que teve confiança, vocês a construíram e tiveram liberdade pra mostrar esses resultados. E aí fica mais fácil dar os próximos passos.

10) E você pode me dar exemplo de outro cliente?

Vou te dar um outro exemplo, que agiu diferente, que foi uma pizzaria. Chegaram aqui no final do ano retrasado e com um projeto de ampliação. Era uma pizzaria com uma capacidade muito pequena, que dava fila, e ele ia triplicar a capacidade de atendimento e aumentar a área dele em mais de dez vezes. Ele queria dar um passo muito grande. E ele chegou aqui para a



gente planejar esse momento. E foi muito bacana, porque a gente participou da mudança da imagem dele, porque ele tinha uma muito bacana, de “artesanal”, e a gente tinha que dar um passo para “especial”. Então é um pouquinho diferente, bem sutil. A gente trabalhou num planejamento de identidade visual, na criação de produtos, na forma de apresentar o que seria a nova casa. Trabalhamos com pesquisa para gente entender o que a gente não podia perder na pizzeria antiga, o que a gente tinha que trazer para que o cliente seguisse.

11) E essa pesquisa foi feita com consumidores ou o pessoal interno da empresa?

Fizemos pesquisa com consumidores e pessoas que nunca tinham ouvido falar da empresa, para a gente ter uma noção. Mas o mais importante dessa pesquisa é que a gente queria entender o cliente fiel, o que ele achava da casa, para que a gente não o perdesse de jeito nenhum. Para que ele percebesse que a pizzeria estava dando um passo para melhor. Existia um grande medo de “sou muito bom porque sou pequeno e quando cresço, perco a identidade”. O empresário chegou aqui muito aberto ao planejamento.

E o curioso desse cliente é que ele não retraiu. Ele não mudou nada. Ele foi, aos poucos, intensificando o planejamento dele. A gente chegou ao final de 2015 fazendo uma campanha de televisão, que ele nunca tinha precisado fazer, a gente conseguiu fazer uma campanha muito legal online, que foi uma *web* série. E, em 2016, continua o mesmo processo. Nós vamos lançar uma linha nova, que vai ter investimento em comunicação. A cervejaria dele está só expandindo. A pizzeria foi uma crescente e acredita muito no nosso planejamento. Coleção de camisetas, novas embalagens que a gente falou que precisava mudar para ter um diferencial, a construção de um brasão que representasse a cerveja, ele foi e fez; o investimento em decoração, em letreiro, em redes sociais, a compra de pesquisa, o investimento num minidocumentário – que não é barato – para veicular em redes sociais. Ele é um exemplo dos clientes que não mudaram. Pelo contrário, ele intensificou.

Resultados: a cerveja dele, hoje, está sendo considerada, por pesquisa do SEBRAE, a cerveja mais saborosa de Juiz de Fora, é a cerveja *Top of Mind*. Então, qual era a expectativa dele: “eu tenho uma fila, eu vou ampliar”. E o que aconteceu, a fila aumentou na mesma proporção.

O resultado em faturamento, o resultado em número de pessoas, a gente percebe a vinda de muita gente da região durante o fim de semana. A campanha na TV que a gente fez, com o objetivo de ampliar o conhecimento da marca e da casa, além de aumentar em JF está

trazendo o público externo. A gente começa a construir ali quase um ponto turístico obrigatório em Juiz de Fora. Veio aqui, tem que ir à essa pizzaria. Então são resultados interessantes que a gente vem conquistando.

Outro cliente: um plano de saúde. É uma questão mais delicada, outra estratégia. A gente teve em 2015, um ano de muito cuidado, um planejamento que se tinha feito não foi executado 100%, privilegiou um tipo de serviço, que é o plano empresarial. O público consumidor final não estava comprando novos planos, então a gente focou mais em um tipo de plano, focou mais a mídia, reduz um pouco. Esse cliente teve uma retração que a gente teve que controlar.

Em 2016, a mesma coisa que aconteceu com a lanchonete: “eu preciso fazer alguma coisa, eu não posso esperar um resultado”. O resultado é aqui. Nós fizemos várias reuniões de *brainstorm* e planejamento para desenvolver uma campanha em 2016, com maior investimento em mídia com maior participação, com criação de produtos novos. A crise é o momento econômico que nos obriga a pensar em novas soluções, e às vezes a solução é um novo produto, mais barato, mais interessante, mais atraente.

A gente está desenvolvendo uma pesquisa de mercado: até 2014, o cliente estava tranquilo, a venda num crescente, e o plano de saúde é um serviço que tem alta rotatividade, o consumidor morre ou desiste do plano por causa do preço. Mas o mais importante é que entravam mais pessoas do que saíam. Então, o cliente estava bem, por isso. Em 2015, ele continuou com isso, mas quase empatando. Acendeu uma luz amarela. Nós, Agência Republica, precisávamos encontrar uma solução. Partimos para uma pesquisa de mercado para entender o que está acontecendo com o consumidor, entender o que o está fazendo escolher um plano de saúde. Então, é um cliente que retraiu e agora precisa acertar, e para acertar precisa de informação, de dados, de planejamento. Nós acabamos de apresentar uma campanha para produto novo, estimulando portabilidade, com foco no plano empresarial para empresas de determinado segmento, e essa campanha já foi aprovada e daqui a pouco está no ar. Em 2016, a gente já está trabalhando num planejamento muito melhor que em 2015, porque o momento econômico pediu uma ação, e eles perceberam isso.

12) E ele não se retraiu no quesito investimento financeiro?

Em 2014, ele direcionou o investimento. Cortou algumas coisas, por exemplo: alguns eventos, um programa chamado vida saudável, em que ele promovia caminhadas... Ele reduziu um

pouco isso e concentrou na comunicação de alguns produtos específicos. Agora em 2016, ele está retomando um pouco da verba, ampliando um pouco, porque ele percebeu que a curva está empatando entre gente que entra e gente que sai. Não vai aumentar muito, mas já é alguma coisa.

13) E pensando de forma mais geral nas micro e pequenas empresas que têm essa dificuldade mais visível, o que elas podem perder no futuro se optaram pela retração no investimento de comunicação, ao contrário dos exemplos que você citou? Quais as perdas mais palpáveis?

O maior perigo que existe é a perda de posição no mercado para um concorrente que percebeu a oportunidade, que não recuou, que se manteve agressivo no momento de crise. E a gente tem exemplos não só de pequenas empresas, mas de gigantes.

A Bombril teve um problema judicial, uma disputa entre sócios e eles pararam por alguns anos de divulgar a palha de aço Bombril. Nesse momento de vácuo, a Assolan “entrou de sola”. Então o maior risco é esse: se encolher demais e um concorrente se apresentar como uma opção. E aí, o seguinte: você tem a oportunidade de experimentar outro produto. E pode ser que você goste mais.

Se você se retrai demais, você abre oportunidade para os clientes experimentarem outro produto, e se elas gostarem, vai ficar difícil voltar. Se a gente pegar em Juiz de Fora, a gente consegue ver alguns clientes que dominaram o mercado, recuaram e sumiram, foram engolidos. Não se posicionaram e simplesmente desapareceram.

14) E clientes que tiveram realmente uma crise, chegando à beira de falência, como reverter a perda de confiança do público, não deixá-lo sem informação, através da comunicação?

Por experiência, a verba para a comunicação, num momento de crise, ela é uma das primeiras a serem cortadas. O que é um grande erro. Uma empresa que está anunciando, na mente do consumidor, é uma empresa saudável, forte com credibilidade. A partir do momento em que você deixa de ouvir sobre ela, você começa a questionar, você começa a ouvir o “boca a boca” negativo...

As decisões de corte muitas vezes são tomadas pelo departamento financeiro, e não o de marketing, e o departamento financeiro vai ver os números. E não é tão simples assim.

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1 COM SERGIO GATTÁS BARA EM 24/05/16.

1) Queria que de modo geral você explicasse para mim se já existe uma valorização nessa área no sentido das MPEs, como é esse investimento na comunicação.

É indissociável você ter uma empresa e não ter comunicação. Desde quando você concebe o nome, você tem que ter comunicação. Acho que, a partir disso, já tem uma carência muito grande em Juiz de Fora por conta dessa falta de atenção à marca, ao zelo da marca, mas eu não quero me ater a isso, não, porque não quero nem focalizar só em Juiz de Fora porque esse problema existe em outros lugares também. A questão da valorização da comunicação. Toda empresa quer ter comunicação, agora como ter a comunicação é que acaba sendo, o que a gente percebeu ao longo desses anos, um bem muito intangível. Porque você compra uma pia, compra mil metros quadrados de granito, compra uma luminária, e acaba faltando dinheiro para a comunicação, não se coloca ela em um planejamento desde o início.

Você vai conceber uma marca e ouve: “nossa, é isso tudo o valor?”, a pessoa vai arrumar alguém para fazer essa marca por trinta e cinco reais. Existe todo um ciclo de processos, nós estudamos para fazer isso, investe nisso e tem o seu valor agregado, também. Quando você tem um mercado que não se valoriza, aí eu estou falando nosso, de agência, fica difícil você ser valorizado pelo mercado. Isso quando eu comecei em 1995 era muito diferente com relação à valorização e percepção do que você servia, do que você oferecia. Tinha-se agências ou empresas que se destacavam e que realmente concorriam em um nível mais alto. Depois, foi se misturando muita coisa.

Já passei por várias crises. Teve uma crise em 2001, teve uma outra crise em 2005. Em 2005, foi mais uma situação da empresa mesmo, um cliente mudou a diretoria e parou de investir é mais uma questão conjuntural. Depois de 2008, nunca mais voltou a ser a mesma. Mudou muita coisa na percepção de valorização e precificação do trabalho, pois começou-se a criar uma concorrência com os próprios clientes, tentando soluções próprias. Essa, até hoje a gente está sofrendo com essa crise e não só a crise financeira, aí já é uma crise do mercado em si, da conceituação, da chegada da internet e do que é eletrônico.

Antes, era muito fácil você fazer uma mídia de massa, você tinha uma fórmula básica, hoje você não tem mais essa fórmula, a não ser que você tenha muito dinheiro. Mas você acaba usando a fórmula básica, inclusive com a internet.

Atualmente criou-se, principalmente para os mercados regionais, novos desafios, novas dificuldades. Você junta tudo, junta todo esse contexto. [Quando chega uma crise nas micro e pequenas empresas], a comunicação sente mais no começo, principalmente quando a gente lida com pequenas e médias empresas, mesmo com as grandes. Então, quando a gente lida com as grandes, elas estão percebendo antes, pulam antes do barco para fechar a torneira e é a última a retornar.

Todos percebem a importância [da comunicação para as micro e pequenas empresas], poucos tem consciência do como fazer e de como operar a comunicação em si. Gostam muito de aplaudir o que é feito pelos outros, mas quando a gente vai aplicar, é difícil a gente conseguir. A necessidade se percebe, mas não se consegue fazer. Muitas vezes por causa de dinheiro, financeiro mesmo que não sobra, muitas vezes realmente porque a pessoa não tem conhecimento de como se faz, quanto custa, qual é o valor para que aquilo entre no planejamento dela.

2) Como é o discurso, por exemplo, para micro e pequenos empreendedores que chegam à agência, que chegou a trabalhar com você por que, às vezes, eles estavam relutantes em investir [na comunicação]?

Falando no meu caso. Eu sempre tive uma demanda espontânea [de clientes que procuraram a agência], nunca tive que convencer clientes, os clientes de uma maneira geral me procuraram, isso acontece até hoje. Então eles já chegam conscientes da importância da comunicação e querem uma comunicação de qualidade, uma comunicação diferenciada quando chegam até nós. Isso até chega a ser uma exigência e um desafio também para nós porque eles não querem “qualquer coisa” quando chegam na empresa, eles querem um negócio a mais. Isso é interessante. Ao mesmo tempo, nem sempre tem a ideia genial nem os recursos para ter essa ideia genial. Muitas ideias muito boas, tanto nossas quanto compartilhadas, a gente não consegue ver serem bem executadas por falta de financiamento, de questões financeiras, de

produção de televisão, produção de texto. Não adianta ter uma boa ideia, tem que ter os meios para que ela seja muito bem executada.

Normalmente, [os clientes] procuram [a agência] no desespero. Não procuram na boa, procuram quando ela está em baixa. Este não é o melhor momento de se investir em comunicação. Toda empresa tem o seu ciclo, naturalmente ela vai atingir, vai ter um crescimento e um momento de estagnação, tem a parte que ela vai cair, mas normalmente elas não investem quando estão crescendo ou quando estão começando a cair, em uma curva de baixa. As empresas devem investir quando estão em um momento de crescimento, em que é a hora de estruturar e fortalecer a marca para a fidelização e, assim, conseguir caminhar novos passos para o desenvolvimento. Seja por gestão, por uma cultura interna, por falta de conhecimento maior – em que muitas vezes as agências tinham que se reunir para mostrar isso -, a empresa decide começar a atuar [na comunicação] na hora errada. Claro que existem exceções. A empresa quando procura [a comunicação], ela quer uma solução, tem consciência do que é importante, mas normalmente não é no momento certo de uma maneira geral.

3) E como que fica então esse planejamento ao estruturar ações de longo prazo?

Claro que a gente quer grandes verbas. Mas eu não procuro uma grande verba, procuro uma grande ideia, a pessoa que queira trabalhar e valorizar a comunicação. Culturalmente, o brasileiro não gosta de planejar, é uma coisa inacreditável. O “agora” vira “urgente”, o “daqui a pouco” vira “urgente” e fica tudo muito atropelado. Mas, no geral, o planejamento é fundamental dentro do processo e totalmente viável de se fazer. O planejamento é cartesiano, quase. Você tem toda a parte do que fazer, quando fazer, quem vai fazer, o prazo, aí a agência tem que entrar com a ideia. Planejamento não importa qual meio que nós vamos ter, o veículo em que ele é pensado, a concepção, planejamento é a base de tudo. Qualquer empresa pode fazer [um planejamento], mesmo que se invista quinhentos reais por mês, cem reais por mês. É mais do que necessário ter uma verba para se investir em publicidade, como se tem para comprar guardanapo, comprar papel higiênico, comprar material de limpeza. Você tem que ter a verba, tem que investir. Mas onde você pode parar de investir? Você precisa pagar o fornecedor, então o que você pode adiar? Esse é o problema das pequenas e médias empresas, que estão sufocadas com a carga tributária.

Crise é momento de sobrevivência, mas fora dessa situação de alerta, o modelo tradicional de agência estará em transformação, principalmente com os desafios da internet.

4) Quais serviços que saem mais e que saem menos nesse planejamento?

Depende muito do público alvo, para a gente não tem a fórmula pronta. Normalmente se aplica muito em rádio, parte gráfica, como panfletos, para se ter algo palpável, rádio para dar uma diversificada, aplicações [de publicidade] em televisão regional e, mais recentemente, redes sociais. Você tem que ter rede social e inclusive a procura é muito grande. É muito comum clientes que possuíam uma gama de serviços de comunicação, principalmente em publicidade, que, com a queda de investimento, ficaram somente com as redes sociais para manter a comunicação. Crise é muito complicado, mas passa.

5) Como a comunicação pode resolver os problemas antes mesmo de eles começarem a acontecer?

No cenário ideal, a pessoa abriu uma empresa, contratou uma agência que tem experiência, que oriente na marca e faça tudo. Se ela não tiver *expertise* no negócio ou administrativa, não adianta você fazer tudo certo. É um processo muito complicado, é complexo você ter uma empresa. É tudo muito inter-relacionado. Boca a boca é a melhor propaganda? Não tenha dúvida. Agora, não adianta eu fazer propaganda, a pessoa te ligar (o objetivo da propaganda então, se atingiu) e você atende mal, ou você não tem preço ou forma de pagamento.

6) Quais as vantagens que as micro e pequenas empresas veem na agência fazer a comunicação delas?

As vantagens são as melhores possíveis. Atualmente, a gente concorre até com os próprios veículos [de comunicação], que produzem conteúdo de comunicação na lei da sobrevivência. Dentro de uma agência, temos todo o processo em mãos: estudamos as mídias (você sabe qual é a mais adequada), você vai estudar qual é a melhor produção gráfica, qual o melhor veículo, estratégias para produção de conteúdo, definição da melhor linguagem, análise *swot*, esboço de cenários e, assim, é feito um planejamento em um cenário ideal, quando dá para fazer.

Normalmente em uma micro e pequena empresa, o gestor precisa fazer tudo, inclusive ser o responsável pela comunicação. Assim, não acaba sobrando tempo nem dinheiro para planejar e pensar na frente.

O ideal para o trabalho da agência é que tenha alguém responsável pela comunicação, funcionário da empresa, que seja uma ligação entre o cliente e a agência. É um enorme facilitador.

Muitas vezes quando a empresa está em um momento de decadência, não tem grana para reverter o processo, isso pode acontecer realmente.

Eu tenho um *case* na época de uma empresa de celulares que conseguimos reverter o processo fazendo praticamente panfletos e ações no ponto de vendas. A gente trabalhou isso em 2012. Eles já eram cliente e fazíamos muito [comercial em] rádio e televisão e não se conseguiu emplacar muita coisa nas redes sociais, mas ainda fazíamos os tradicionais em várias cidades. Estava começando a ter a crise, diminuindo venda, então chegamos a conclusão de que focar em rede social a gente mantinha as campanhas mensais, como dia das mães e dia dos namorados, mas sem o investimento nas grandes mídias. A gente chegou a fazer sorteio de celulares em cada cidade. As vitrines eram todas adaptadas para cada cidade para que a gente conseguisse ter o impacto. A gente se falava muito pela internet para que todos comprassem as ideias, já que era a mesma empresa em 16 filiais, inclusive no Espírito Santo e Rio de Janeiro. Fazíamos setenta mil panfletos, cento e vinte mil panfletos iguais. Demoramos três meses para fazer um jornal porque toda semana mudava alguma coisa no projeto. Com a crise, investimos na parte gráfica e ponto de venda. Havia alguns momentos em que se investia em rádio, mas foi mantendo esse padrão de investimento até fechar [a rede de lojas]. Fechou por questões de contrato, eles preferiram partir para outros caminhos de investimento do que ficar no ramo da telefonia. A rede não estava rentável mais. Não foi um problema vindo da comunicação, era até bem elogiada e com bons retornos. A gente não dava tanto valor ao ponto de venda, ele foi o grande diferencial com soluções para cada loja. Quando o mercado estava favorável, chegou a ter loja com aumento de vendas de cinquenta, sessenta por cento em relação ao ano anterior.

Um segundo *case* é de uma clínica na cidade em que eu fui fazer uma consulta com o médico que também era sócio e comentei com ele que precisava de uma mudança na sua comunicação e acabei propondo um planejamento em que o primeiro passo era reformular a marca. Depois era rádio e televisão. E não é que ele cumpriu direitinho? Foi muito legal. Não no tempo que eu tinha sugerido, por questões financeiras, de investimento mesmo, mas tudo foi feito direitinho. Reformulamos a marca, criamos uma nova identidade visual, criamos um site para,



depois, fazemos a parte de rádio por um bom tempo. Fizemos televisão e o retorno ele teve bastante, tanto é que ele me cobrava. Só que agora puxou o freio de mão. Vamos voltar a conversar para que a comunicação não continue congelada. Começamos a comunicação em 2012 e fizemos toda a parte de papelaria.

#### APÊNDICE C – ENTREVISTA 2 COM MARCOS VILLAS BOAS EM 29/07/16.

1) É uma tendência que as empresas procurem agências que façam toda a parte de comunicação, não só a publicidade do cliente? Em que sentidos esses serviços de comunicação cada vez mais integrados são úteis para o cliente?

Isso depende muito do mercado de atuação. Em grandes mercados como São Paulo, por exemplo, temos clientes como a Fiat, trabalhando com várias agências diferentes e de acordo suas necessidades. A Fiat tem uma agência de propaganda para o institucional, uma para o varejo, uma agência exclusivamente digital, outra para ações promocionais, outra para geração de conteúdo e por aí vai. Todas elas, integradas por uma filosofia de marketing definida internamente. Em Juiz de Fora, essa extrema segmentação não existe. Aqui, temos algumas agências com o perfil mais digital que também trabalham com a propaganda tradicional (off) e, também, agências tradicionais que oferecem o marketing digital (on). Dessa forma, a República é uma agência tradicional mas que atua cada vez mais no digital, assumindo, também, algumas estratégias de marketing promocional e geração de conteúdo. Tentamos ser uma agência completa, full service e, nesse sentido, precisamos estar cada vez mais integrados ao negócio do cliente, participando mais efetivamente do dia a dia da empresa, ficando muito próximo do seu departamento de marketing e, em alguns casos, até suprimindo sua ausência. Enfim, não diria que é uma tendência, mas uma necessidade de alguns clientes (lembrando que nem todos dão essa abertura para as agências se integrarem mais) e uma oportunidade de fidelização e bons negócios que percebemos como agência. Estar cada vez mais integrado, oferecendo soluções além da publicidade, faz com que os resultados sejam alcançados de forma mais satisfatória, os erros corrigidos mais rapidamente, as estratégias definidas em conjunto, as oportunidades ficam mais visíveis e, no final, o cliente tem muito mais suporte para as tomadas de decisão.

2) Como foi para a agência negociar com o cliente o que precisou cortar, o que precisou manter e o que precisou ser acrescentado no planejamento de comunicação diante da crise financeira? Acredito que a resposta envolva o relacionamento de confiança, como foi esse discurso sobre a necessidade de insistir com investimentos no setor e se teve sugestões do cliente nesse processo, trazendo bastante o papel do responsável pelo Atendimento.

Em alguns casos, a definição vem como uma diretriz a ser seguida, sem discussão. Alguns clientes simplesmente nos comunicaram quais seriam os cortes, quais contratos não seriam renovados, qual a nova verba em função da crise. Com outros clientes, tivemos a informação da redução da verba, mas a decisão do que cortar e onde investir ficou por nossa conta. Em qualquer caso, a argumentação profissional e lúcida sempre pautou as decisões, onde indicávamos os riscos e prejuízos que poderíamos ter ao adotar qualquer caminho de redução da comunicação. Na maioria das vezes, foi preciso refazer o planejamento em função da nova verba e isso faz parte do nosso trabalho.

3) Acredito que tenha ficado um pouco vago no texto sobre valores e preços de alguns serviços. Sobre os *cases*, você teria algo mais concreto desses valores? Quando era o investimento inicial e quanto foi diminuído, por exemplo.

A pizzaria aumentou seu investimento em comunicação em quase 50%, utilizando canais que nunca tinha feito antes, como Televisão, por exemplo. Já a lanchonete aumentou seu investimento em relação a 2014, mas fez uma redução de 30% do que havia previsto investir em 2015 (mesmo com esse ajuste, seu investimento foi superior a 2014 em função do projeto de franquias) e o plano de saúde cortou algo em torno de 20% dos investimentos em comunicação.

#### APÊNDICE D – ENTREVISTA 2 COM SERGIO GATTÁS BARA EM 13/07/16.

1) É uma tendência que as empresas procurem agências que façam toda a parte de comunicação, não só a publicidade do cliente? Em que sentidos esses serviços de comunicação cada vez mais integrados são úteis para o cliente?

Não é uma tendência. É uma necessidade. Fazer um anúncio é relativamente fácil. O papel da agência é fazer um planejamento que envolve linguagem, adequação da linguagem ao público alvo e os outros detalhes inerentes a um trabalho sério para esse segmento fundamental para valorização e percepção de qualquer produto e/ou serviço.

2) Como foi para a agência negociar com o cliente o que precisou cortar, o que precisou manter e o que precisou ser acrescentado no planejamento de comunicação diante da crise financeira? Acredito que a resposta envolva o relacionamento de confiança, como foi esse discurso sobre a necessidade de insistir com investimentos no setor e se teve sugestões do cliente nesse processo, trazendo bastante o papel do responsável pelo Atendimento.

Cada caso é um caso. Tem quem cortou tudo. Tem quem diminuiu e tem quem aumentou! A base de uma relação agência/anunciante sempre é a confiança.