



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2018

**FERNANDO AGUIAR
SOARES DA CUNHA**

**AS TRANSFORMAÇÕES DAS
AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E OS
SEUS NOVOS MODELOS.**



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2018

**FERNANDO AGUIAR
SOARES DA CUNHA**

AS TRANSFORMAÇÕES DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E OS SEUS NOVOS MODELOS.

Dissertação apresentada ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design & Publicidade realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Cristina de Sousa Araújo Pinheiro, Professora Auxiliar do IADE – Universidade Europeia.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer àqueles que foram os meus principais incentivadores para tudo desde o início da minha vida e que hoje descansam e intercedem por mim em outro plano. Minha família está sempre no meu coração, orações e lembranças. Obrigado, Francisco Humbermar Pita Aguiar, Lília dos Reis Soares da Cunha, Maria da Graça Aguiar Soares da Cunha, Antônio dos Reis Soares da Cunha e Maria Luiza Maia Aguiar.

Para os que estão em vida e olham a minha trajetória também deixo o meu agradecimento e um pedido de desculpas por estar tão longe. Obrigado, irmã tão querida Débora Aguiar Soares da Cunha e meu incansável avô e amigo Manoel Antonio Soares da Cunha. Um beijo especial aos tios, primos, Tia Vitória, a Aparecida e aos amigos. Agradeço também a minha companheira Lucia Sarpa por sua paciência durante todo este processo.

Palavras-chave

Agências de publicidade; comunicação; consultorias economia criativa.

Resumo

Este trabalho pretende analisar a transformação que o mercado das agências de publicidade está a sofrer. Estamos a perceber uma verdadeira revolução a vários níveis dentro das agências de publicidade tradicionais. E isto ocorre como reflexo da sociedade que também está a mudar. Os clientes estão a investir cada vez menos em publicidade tradicional e a reduzir consideravelmente os seus orçamentos para publicidade. Algumas grandes marcas como Adidas já não investem em publicidade *offline*.

Por outro lado, novas metodologias de criatividade e cocriação estão a surgir e a atrair a atenção do mercado; mas muitos destes novos métodos criativos aparecem em empresas que não necessariamente se denominam como Agências, antes são consultorias criativas, *start-ups* ou *hubs* criativos.

Esta investigação pretende refletir sobre estes novos modelos e tenta ir à procura de respostas sobre como serão as agências no futuro.

No processo investigativo apoiamo-nos na experiência profissional pessoal nesta área e usamos como metodologia a entrevista a profissionais de várias empresas; na revisão da literatura verificamos que, por ser um assunto muito recente, ela é escassa neste tema pelo que usamos outros materiais como registos videográficos e jornalísticos sobre o assunto.

Esta dissertação poderá ser vista como um guia de indicações para os novos modelos de negócio que se estão a desenhar na área da comunicação e publicidade.

Keywords

Advertising agency; communication; consulting, creative economy.

Abstract

This study wants to analyze the transformation that the advertising agencies market is suffering. We are realizing a real revolution at various levels within the traditional advertising agencies. And this occurs as a reflection of the society that is also changing. Customers are investing less and less in traditional advertising and greatly reduce budgets. Some big brands like Adidas are no longer investing in offline advertising.

On the other hand, new methodologies of creativity and co-creation are emerging and attracting market attention; but many of these new creative methods appear in companies that do not necessarily call themselves agencies, rather they are creative consultancies, start-ups, or creative hubs.

This research intends to reflect on these new models and tries to look for answers about how the agencies will be in the future.

In the investigative process, we rely on personal professional experience in the area and we use as methodology the interview with professionals from several companies; In the literature review, we find it is scarce in this subject because it is a very recent issue, we use other materials such as videos and journalistic articles on the subject.

This dissertation can be seen as a guide for the new business models that are being designed in the communication and advertising area.

Dedico este trabalho a Maria Luiza Maia Aguiar e a Manoel Antonio Soares da Cunha.

Índice de imagens:

Figura 1 – Setores operacionais e de apoio da agência de propaganda.

Retirado do livro Corrêa, R. (2006). *O atendimento na agência de comunicação*. (1ª ed). São Paulo, Brasil: Global Editora.

Figura 2 – Funções e responsabilidades das agências e dos anunciantes.

Retirado do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor*. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.

Figura 3 – Pessoas ou departamentos envolvidos no tráfego de uma produção gráfica. Retirado do livro Corrêa, R. (2006). *O atendimento na agência de comunicação*. (1ª ed). São Paulo, Brasil: Global Editora.

Figura 4 – Organigrama de órgãos máximos de decisão dentro das agências.

Retirado do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor*. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.

Figura 5 – Os dez primeiros grupos de comunicação no mundo.

Adaptado pelo autor a partir do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor*. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.

Figura 6 – As 10 maiores *startups* do mundo em 2015.

Fonte: <https://ok.ru/rumicomrussia/topic/65131675361436>

Figura 7 – 50 maiores empresas de marketing do mundo.

Fonte: <https://co.agencyspotter.com/50-largest-marketing-companies-in-the-world/>

Figura 8 – Cenário 1 (Igreja) na análise de PJ Pereira.

Gráfico criado pelo autor.

Figura 9 – Cenário 2 (Wall-E) na análise de PJ Pereira. Gráfico criado pelo autor.

Figura 10 – Cenário 3 (Uber ou Airbnb) na análise de PJ Pereira. Gráfico criado pelo autor.

Figura 11 – Cenário 4 (Tesla) na análise de PJ Pereira. Gráfico criado pelo autor.

Figura 12 – Cenário 5 (Pixar) na análise de PJ Pereira. Gráfico criado pelo autor.

Figura 13 - Gráfico de avaliação dos cenários projetados por PJ Pereira. Criado pelo autor.

Figura 14 - Análise SWOT das agências de publicidade em 2018. Criado pelo autor.

Figura 15 - Modelo de estrutura que visa adaptar-se aos novos desafios do mercado publicitário. Criado pelo autor.

Figura 16 - Mapa do fluxo de trabalho de uma agência de publicidade tradicional. Criado pelo autor.

Figura 17 - Mapa do fluxo de trabalho de uma consultoria. Criado pelo autor.

Glossário:

Agência *Fullservice* – é uma agência que oferece todos os tipos de serviços ligados a publicidade. Pesquisa, criação, estratégia, gerenciamento dos canais digitais, desenvolvimento de ações, planos de marketing, etc. É um conceito popular entre as agências, algumas vezes pode ser visto como clichê. Porém ser visto como *fullservice* pode atrair mais novos clientes.

Account – É o profissional responsável por gerenciar a conta de publicidade de um ou mais clientes de uma agência. Também pode ser chamado de Atendimento, Contacto ou Executivo de Conta.

Brainstorm – também chamado de *Brainstorming*. Consiste numa técnica de geração de ideias desenvolvida por Alex Osborn em 1963 e que significa, literalmente, tempestade cerebral. Consiste em reunir um grupo de pessoas em torno de um tema e deixá-las produzir o maior número possível de ideias, sem qualquer critério ou crítica, por mais absurdas que possam parecer. Posteriormente, o resultado do brainstorming é analisado e as boas ideias que tiverem surgido em meio à “tempestade” são desenvolvidas.

Bigdata – é um termo que descreve um grande volume de dados (base de dados) tanto estruturados quanto não-estruturados que podem estar à disposição de agências e grandes corporações para fins comerciais. Pode ser analisado para obtenção de *insights* que levam a decisões melhores e ações estratégicas de negócio.

Endomarketing – é uma modalidade de marketing voltada para todos os segmentos de público diretamente envolvidos com a empresa e que podem funcionar como mensageiros de imagem institucional. Por meio de ações de comunicação interna, o endomarketing procura fixar positivamente a imagem corporativa junto a seus funcionários, fornecedores, prestadores de serviço,

acionistas, revendedores, franqueados, etc. Gerando um clima propício ao melhor desempenho, qualidade e produtividade.

Fee – honorários fixos, previamente estipulados, cobradas ao cliente por uma agência ou por um profissional de comunicação, pela prestação de serviços de consultoria, assessoria, estratégia, criação, etc.

Freelancers – são pessoas que trabalham por conta própria (como *copy*, fotógrafo, arte-finalista, guionista, etc.) e fornece os seus serviços profissionais sem vínculo empregatício, para uma ou diversas organizações (editoras, jornais, agências de publicidade, emissoras de televisão, rádio, etc.)

Fulljourney – é estar presente durante toda a jornada do consumidor ou do cliente. No caso do cliente vai desde a tomada de decisão para a compra de um produto ou serviço até todos os processos posteriores. Já no caso de um cliente e uma agência envolve a pesquisa das necessidades reais deste cliente, passa pela elaboração da campanha publicitária e vai até a experiência do consumidor com a marca que estará em constante acompanhamento.

House – é uma agência de publicidade mantida pelo próprio anunciante, para a criação e veiculação de seus anúncios. Departamento criado em uma empresa exclusivamente para atender a própria conta da empresa e, em alguns casos, também contas de empresas parceiras. Um dos motivos da criação de uma *house* em grandes e médias empresas é a intenção de economizar na produção e na veiculação, desta forma a comissão da agência fica dentro da própria empresa. Este formato de agência também pode ser chamada de *house agency*.

Holding- é uma empresa que possui como atividade principal, a participação majoritária em uma ou mais empresas. Trata-se de uma empresa que possui a maioria das ações de outras empresas e que detém o controle de sua administração e políticas empresariais. É uma sociedade gestora de participações sociais que administra conglomerados de um determinado grupo.

Insight – o insight na publicidade é uma clareza sobre uma ideia, um estalo, luz, uma verdade absoluta que pode ser usado em prol de alguma marca. Uma grande ideia capaz de transformar marcas e as suas relações com os consumidores.

Mindset – maneira de pensar, mentalidade, programação mental, conjunto de crenças que existe dentro da nossa mente e que determina como nos sentimos e nos comportamos.

Startup- empresa ou negócio novo ou em fase de arranque, geralmente de carácter inovador e ligado à tecnologia.

Touch-points da marca – são “pontos de contato com a marca” podem ser definidos como as interações e as exposições que um consumidor pode ter com uma marca. É o ponto em que a marca entra em contacto com as pessoas importantes para o negócio. Representado por um lugar, pessoa, coisa ou situação que facilitará o contacto entre os consumidores e a marca. Logo, todo o tipo de interação entre marca e cliente é considerado.

AGRADECIMENTOS.....	V
PALAVRAS-CHAVE RESUMO.....	VII
KEYWORDS ABSTRACT.....	IX
DEDICATÓRIA	XI
ÍNDICE DE IMAGENS.....	XIII
GLOSSÁRIO.....	XV

ÍNDICE GERAL.....	XIX
--------------------------	------------

Capítulo 1

1. Introdução.....	2
1.1 Contextualização.....	3
1.2 Questão de Investigação.....	5
1.3 Objetivos da Investigação.....	6
1.4 Metodologia.....	7
1.5 Diagrama de estudo.....	9

Capítulo 2

2. Enquadramento teórico.....	12
2.1 Introdução.....	12
2.2 Enquadramento histórico.....	13
2.2.1 Modelo atual de agência e organogramas.....	14
2.2.2 Produção gráfica e tráfego.....	16
2.2.3 Órgão máximo de decisão.....	17
2.3 Remuneração das agências.....	18
2.3.1 Remuneração por Meios e veiculação.....	19
2.3.2 Fee.....	19
2.3.3 Ad-Hoc.....	19
2.3.4 Comissão.....	20
2.3.5 Prémios por resultados.....	20
2.4 Holdings.....	20

2.4.1 Recentes movimentações das holdings e dos seus cargos de liderança.....	21
2.5 Os fatores de risco para as agências de publicidade.....	23
2.5.1. A Era digital e as suas características.....	23
2.5.2 As transformações da economia atual e a publicidade.....	26
2.5.3 Economia colaborativa e o advento das <i>startups</i>	27
2.5.4 A concorrência das consultorias.....	28
2.5.5 O fator felicidade e realização pessoal dentro do ambiente das agências.....	31
2.6 Desenvolvimento do mercado publicitário e os seus cenários possíveis.....	32
2.6.1 Análise dos possíveis cenários futuros.....	37
2.7 O colaborativismo na publicidade e exemplos de novos modelos de negócios.....	39
2.7.1 Modelo colaborativo com interferência direta do cliente.....	40
2.7.2 Modelo colaborativo sem interferência direta do cliente.....	41
2.8 Conclusões sobre o enquadramento teórico.....	42

Capítulo 3

3. Metodologia.....	46
3.1 Identificação do tipo de investigação.....	46
3.2 O processo de investigação.....	47
3.2.1 A questão da investigação.....	49
3.2.2 Pesquisa documental (livros, artigos e vídeos).....	53
3.2.3 Hipótese da investigação.....	53
3.2.4 Entrevista.....	54
3.2.5 Conteúdos do guião das entrevistas.....	56
3.2.6 Análise das entrevistas.....	64
3.2.7 Síntese da informação recolhida.....	69

Capítulo 4

4. Conclusões.....	76
4.1 Conclusão.....	76
4.1.1 A hipótese se verifica?.....	77
4.1.2 Como será a agência do futuro?.....	78
4.2 Constrangimentos.....	79
4.3 Reflexões e recomendações para futuras investigações.....	79

Bibliografia

Referências bibliográficas.....	82
Outras referências.....	83
Vídeos de referências.....	86

Anexos

Anexo A.....	88
Anexo B.....	90
Anexo C.....	91
Anexo D.....	92
Anexo E.....	99
Anexo F.....	100
Anexo G.....	104
Anexo H.....	125
Anexo I.....	128
Anexo J.....	139

Capítulo 1

Introdução

1 Introdução

Este trabalho de investigação surge no âmbito do Mestrado em Design & Publicidade o que proporcionou ao autor o desejo de estudar mais profundamente o mercado criativo e a sua evolução.

Ao trabalhar no mercado publicitário, frequentemente surgiram leituras e conteúdos ligados ao tema, para além dos contactos profissionais que se foram estabelecendo ao longo da carreira, o que também permitiu reunir ferramentas e informações que auxiliaram na pesquisa sobre este assunto.

As áreas ditas criativas são constituídas por vários tipos de segmentos como as artes plásticas, o cinema, a televisão, o teatro, a animação, etc. Pretendeu-se com esta investigação fazer uma análise mais profunda do mercado publicitário global das agências, no sentido de perceber os desafios empresariais vividos neste setor para perceber como se vão apresentar perante os desafios futuros.

O mercado publicitário pode ser considerado um tipo de indústria, pelo fluxo de capital que gira em torno deste tipo de negócio e pela quantidade de pessoas que emprega ao redor do mundo. A base do seu modelo de negócios permanece relativamente fixa, mudando apenas em relação a alguns cargos internos que variam de agência para agência de publicidade. Porém é possível observar em festivais internacionais do meio e nas publicações de Jornais especializados que os clientes estão à procura de novos tipos de negócios para cuidar da sua comunicação ou até a concentrar todo o seu *budget* em outras estruturas criativas. Este movimento está a obrigar as agências tradicionais a terem de repensar o seu papel e a sua organização.

Ao perceber esta grande mudança que pode vir a acontecer no mercado criativo a nível global, surgiu a ideia de fazer uma investigação sobre o assunto para analisar os maiores desafios que as agências estão a enfrentar e as possíveis tendências para o futuro.

Pretendeu-se conhecer as obras existentes sobre este tema para entender com profundidade o movimento por que esta indústria está a passar e como isto pode refletir o modelo económico global para as próximas décadas.

Este trabalho científico pretendeu consultar a literatura disponível bem como ouvir profissionais que estão diretamente ligados às transformações que o mercado publicitário está a passar.

Mas por ser um assunto muito atual e que está a acontecer neste momento, tivemos dificuldade em encontrar publicações e artigos científicos recentes para referência o que nos levou a utilizar também outras informações suportadas na opinião de quem vive por dentro o fenómeno destas transformações.

1.1 Contextualização

Este projeto desenvolve-se no contexto dos desafios que as agências de publicidade estão a enfrentar. As áreas de conhecimento abordadas serão: a publicidade, a economia criativa, o mercado concorrente das agências e os novos modelos de negócio.

Estas áreas de conhecimento vão permitir um estudo amplo sobre a realidade atual das empresas e as suas perspetivas futuras.

Começamos por tentar entender o que é publicidade. Na versão brasileira do Livro *Princípios de Marketing* de Philip Kotler e Gary Armstrong, trata-se propaganda com o mesmo significado de publicidade; por questões idiomáticas do país citado, podemos defini-la da seguinte forma:

“Definimos propaganda como qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoal de ideias, produtos ou serviços, efetuada por um patrocinador identificado” (Kotler e Armstrong, 1993, p.303).

Já segundo Lendrevie, Baynast, Emprin, Vicente Rodrigues e Dionísio (2010) no livro *Publicitor*, o termo significa “Comunicação de massas efetuada por um emissor claramente identificado que paga aos *media* para inserirem as suas mensagens nos espaços distintos do conteúdo editorial e os difundir, ainda assim, pelos *media* seleccionados (Lendrevie *et.al.*, 2010, p.110).

Armando Sant’Anna por sua vez fala sobre publicidade e propaganda no Livro *Propaganda: teoria, técnica e prática*. O autor diz que o termo “propaganda” é oriundo do latim *propagare* e que este deriva de *pangere*, que significa: enterrar,

mergulhar, plantar. Diz também que o Papa Clemente VII fundou em 1597 a Congregação da Propaganda com o objetivo de propagar a fé católica pelo mundo. Sobre publicidade, Sant'Anna define-a da seguinte forma: "...a publicidade é um meio de tornar conhecido um produto, um serviço ou uma firma;" (Sant'Anna, 1989, p.75).

Também é preciso perceber o que é tradicionalmente uma agência de publicidade. Segundo Rabaça e Barbosa (2002) uma agência é uma empresa de prestação de serviços, especializada no planejamento, organização e execução de programas de propaganda ou publicidade para seus clientes. Elabora campanhas, peças e planos promocionais, cria anúncios apropriados para diversos veículos e cuida das suas publicações e transmissões.

"Pessoa jurídica especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitária, que, através de profissionais a seu serviço, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta dos clientes anunciantes, com o objetivo de promover a venda de mercadorias, produtos e serviços, difundir ideias ou informar ao público a respeito de organizações ou instituições a que servem." (Barbosa, G. & Rabaça, C. 2002, p. 14).

Ainda segundo o mesmo autor, com algumas variações na sua estrutura, as agências organizam-se normalmente nos seguintes departamentos ou serviços: atendimento, criação, arte, produção, media, tráfego, controlo. Isto sem contar com serviços administrativos e contábeis, ou à direção e supervisão, semelhantes aos de outros tipos de empresa. Também é mencionado que há agências que não atendem os clientes em todas as atividades de comunicação, podendo realizar de forma direta ou terceirizada, serviços relativos a atividades de promoção de vendas, edição de relatórios anuais e publicações diversas, promoção de eventos, montagem e administração de estandes em feiras e exposições, divulgação, relações públicas, marketing institucional, etc. Através da sua experiência profissional, o autor afirma que uma das divisões mais comuns no mercado português se dá entre agências de conteúdos *offline* que criam campanhas que são declinadas para o meio digital por agências *online*.

Neste estudo, abordar a economia criativa será fundamental para entendermos a dimensão do mercado que está a ser estudado e consequentemente conseguir mensurar mais precisamente os impactos das mudanças que estão a ocorrer.

No *ranking* feito em 2017 pela publicação *Advertising Age*, uma das revistas de publicidade mais respeitadas do mundo, a consultoria *Global Accenture* foi destacada como a maior rede digital do mundo pelo segundo ano consecutivo. A Accenture cresce, ano após ano, 50,9%. Isto reflete o potencial deste tipo de empresa para oferecer soluções completas no setor digital aos clientes e competir de maneira direta com agência de publicidade *online*, por exemplo. Neste contexto pretendeu-se estudar o mercado concorrente das agências de publicidade e avaliar as ameaças que as consultorias e empresas do género podem oferecer (Takashi, s.d., 2017).

A mudança dentro do mercado da publicidade está a acontecer por conta das transformações ocorridas dentro dos clientes, que por sua vez mudam em decorrência do consumidor e da sociedade. Destas alterações de comportamento nascem os novos modelos de negócio que podem ser usados para aperfeiçoar ou competir com as tradicionais agências. De acordo com Aline Santos, vice-presidente global de Marketing na Unilever (Link to leadres, 2017), “uma vez que o modelo de agência tradicional está sob uma enorme pressão, essas empresas precisam de se reinventar rapidamente, já que as coisas podem ser feitas de forma mais simples e de forma mais económica”. Pretendeu-se estudar também alguns dos novos modelos que já estão a ser usados.

1.2 A Questão de Investigação

Estamos a perceber uma verdadeira revolução em todos os níveis dentro das tradicionais agências de publicidade. E isto ocorre como reflexo da sociedade que também está a mudar. Os clientes estão a investir cada vez menos em publicidade tradicional e reduzir consideravelmente os orçamentos. Marcas como

Adidas já não investem mais nada em publicidade *offline*. E tudo isto mostra claramente que o modelo que conhecemos atualmente está fadado a acabar.

Por outro lado, novas metodologias de criatividade e cocriação estão a surgir e a atrair a atenção do mercado; a questão é que muitos destes novos métodos criativos aparecem de empresas que não necessariamente se denominam como agências, antes são consultorias criativas, *startups* ou *hubs criativos*. Este trabalho de mestrado vai à procura de uma resposta possível de como será a agência do futuro.

Assim, neste estudo colocámos inicialmente a seguinte Questão de Investigação: ***Como podem as agências de publicidade tradicionais responder aos desafios que estão a enfrentar atualmente?***

No entanto esta questão gera outras questões secundárias essenciais para a boa compreensão do assunto:

- *Como é que as transformações da economia global estão a dificultar o negócio da publicidade?*
- *Como se organizam as empresas que estão a competir com o trabalho das agências de publicidade tradicionais?*
- *Qual é estrutura ideal para as agências tradicionais se tornarem mais competitivas para atender às necessidades dos clientes?*

1.3 Objetivos da Investigação

Este estudo pretende abordar a transformação que o mercado das agências de publicidade está a sofrer. O objetivo principal deste estudo é perceber o rumo que as agências terão de tomar para conseguir “sobreviver”.

Outro objetivo mais secundário prende-se com obter um maior conhecimento sobre o mercado das agências de publicidade e compreender de maneira mais ampla a sua funcionalidade. Assim poderemos conhecer mais claramente os caminhos que estão a surgir ou a deixar de existir no mercado de trabalho para os profissionais que trabalham com criatividade publicitária.

Um terceiro objetivo, que surge como consequência, será poder detetar oportunidades que possam estar a surgir com a transformação no mercado da comunicação.

Estes objetivos estão ligados e somados ao desejo de aumentar o conhecimento teórico sobre o assunto bem como corresponder à motivação pessoal de cumprir as metas para a realização deste projeto de mestrado.

1.4 A Metodologia

As questões iniciais surgem de dois fatores principais: um relaciona-se com o comportamento do consumidor e o outro com o crescimento e expansão das consultorias. Porém o estudo limitou-se a observar como as agências podem enfrentar os desafios que vieram com estas mudanças.

Em relação à Hipótese da Investigação colocada: *“As agências de publicidade atuais terão de repensar o seu modelo organizacional para continuarem a existir”*, pensamos que a sobrevivência das agências de publicidade no futuro depende diretamente de um profundo processo de adaptação. Esta hipótese coloca-se depois de muitas leituras e também do facto de inúmeras notícias indicarem que as grandes marcas estão em busca de novos tipos de prestadores de serviço na área da comunicação.

Uma vez que há pouca literatura sobre este tema, e como forma de responder às questões inicialmente colocadas utilizamos uma metodologia mista, combinando um tipo de investigação exploratória com pesquisa de campo e observação direta com dados qualitativos e dedutivos.

Foram feitas entrevistas com profissionais de grande reputação no setor da criatividade publicitária. Através das respostas de líderes criativos que lidam diretamente com questões fundamentais para a pesquisa como concorrências, orçamentos dos clientes, aumento ou redução do lucro das agências, foi possível haver um entendimento maior da mudança que o mercado de comunicação está a passar. As informações conseguidas nas entrevistas foram fundamentais para

as conclusões que se pretendiam com o estudo, uma vez que foram feitas a líderes-gestores.

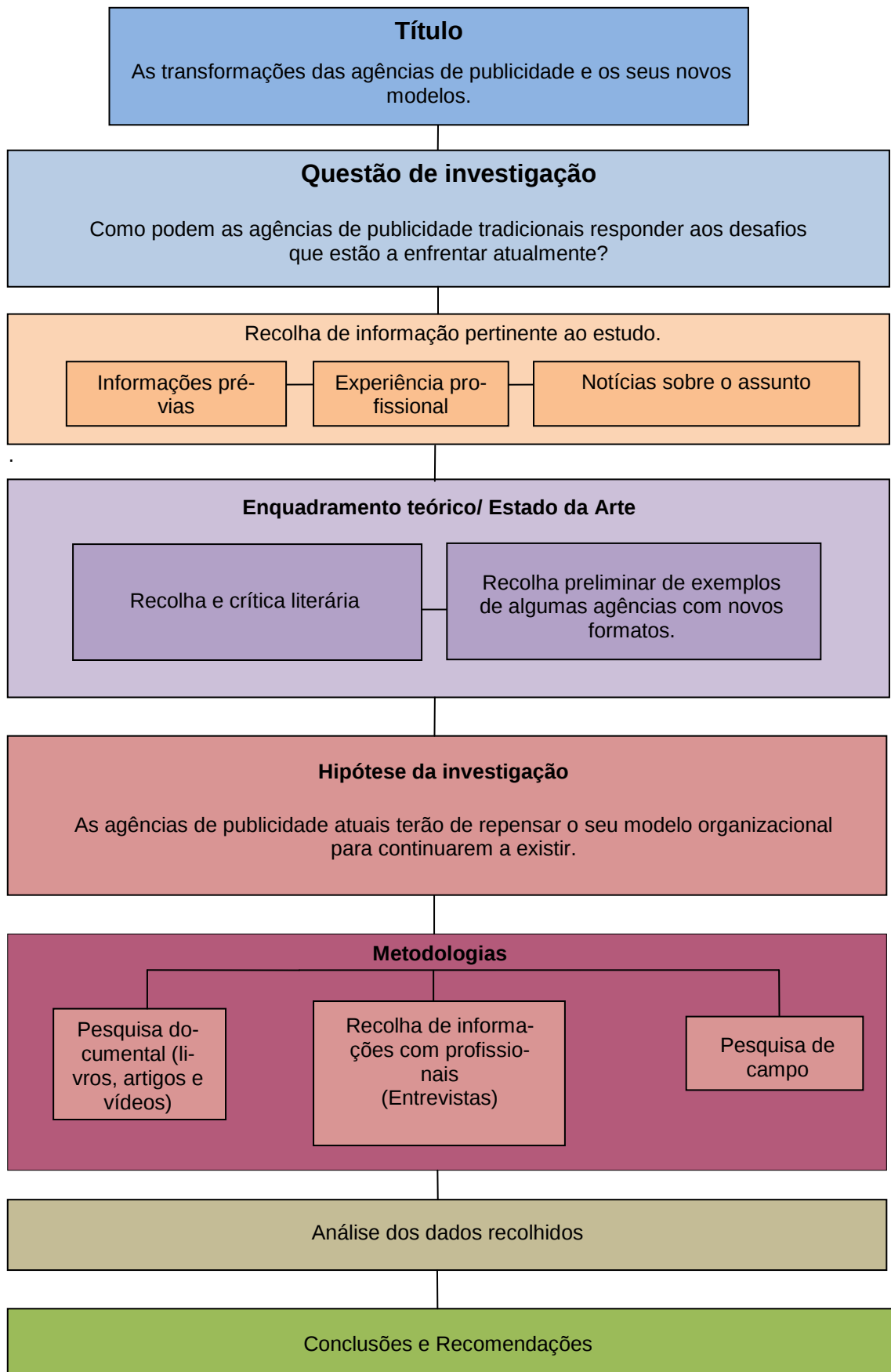
Estas entrevistas foram feitas pessoalmente e gravadas; outros depoimentos por troca de e-mails ou videoconferência para entrevistados que estavam fora do país onde este estudo foi realizado. Foram depois transcritas para que as informações recolhidas fossem então analisadas. Numa fase seguinte e para garantir o rigor das informações, (o som gravado por vezes era difícil de decodificar) as transcrições foram reenviadas aos entrevistados que por sua vez retificaram e validaram os textos das suas afirmações.

Para além da observação direta em agência de publicidade para entender o impacto das transformações mencionadas no dia-a-dia das empresas de criação, também foi usada a experiência profissional do autor para complementar o estudo com questões que exigiram mais informações. A escolha das agências entrevistadas obedeceu a um critério de relevância para o assunto estudado. As entrevistas priorizaram agências que utilizam um modelo diferente do tradicional.

Profissionais de consultorias e modelos de negócio que não se apresentam exatamente como uma agência de publicidade também foram entrevistados.

Numa última fase foram analisadas todas as informações recolhidas, avaliadas as questões mais importantes das entrevistas e feita uma síntese das ideias mais relevantes, o que permitiu redigir as conclusões e apontar caminhos para futura investigação nesta área e que não foi possível desenvolver neste estudo.

1.5 Diagrama de estudo



Capítulo 2

Enquadramento teórico

2 Enquadramento teórico

O tema sobre as mudanças na publicidade enquanto negócio começou a ser mais amplamente falado nos últimos dois anos. Mas como esta mudança é um assunto emergente e demasiado recente, grande parte do material encontrado sobre este tema está disponível na internet e não havendo muita bibliografia disponível, tivemos de utilizar muitas fontes que não são bibliográficas nem de artigos científicos.

2.1 Introdução

Neste capítulo será apresentado o modelo atual de agências de publicidade, os cenários possíveis dentro da indústria criativa, os novos modelos de agências que adotam outros tipos de estruturas e metodologias de trabalho, o contexto económico atual como forma de demonstrar as mudanças neste tipo de mercado e as ameaças a este tipo de negócio.

Estão a ser estudadas questões relevantes como a publicidade, co-criação, economia e a estrutura das empresas de comunicação para a contextualização e desenvolvimento do projeto. A pesquisa será relacionada com as práticas adotadas no tipo de empresa que é objeto de estudo e suas potenciais mudanças.

Para apresentar o contexto sócio-económico foi lido o autor Tiago Mattos, para falar sobre novas técnicas narrativas foi lido o autor Adilson Xavier e para mostrar o modelo atual das agências de publicidade e a remuneração neste tipo de negócio foram lidos os autores Roberto Corrêa, Philip Kotler, Gary Armstrong, Jacques Lendrevie, Arnaud de Baynast, Catherine Emprin, Joaquim Vicente Rodrigues, Pedro Dionísio e Armando Sant'Anna.

Este estudo usará como apoio declarações, entrevistas e opiniões dadas por profissionais da área com destaque para uma entrevista do publicitário PJ Pereira que fala sobre os cenários possíveis para o futuro das agências de publicidade tradicionais.

2.2 Enquadramento histórico

Kotler e Armstrong as (1993, p.305) afirmam que historicamente as agências de publicidade foram criadas na metade para o final do século XIX, por fabricantes e corretores que trabalhavam para os meios e recebiam uma comissão pela venda de espaço e promoção de várias empresas. Com o passar do tempo, os fabricantes começaram a auxiliar os lojistas a prepararem os seus anúncios. Até que pouco a pouco, eles formaram agências e se aproximaram mais dos anunciantes do que dos meios. As agências passaram a oferecer mais publicidade e mais serviços de marketing para os seus clientes.

Jacques Lendrevie, Arnaud de Baynast, Catherine Emprin, Joaquim Vicente Rodrigues e Pedro Dionísio (2010, p.117) mencionam que a segunda metade do século XIX favoreceu o modelo de agências de publicidade como conhecemos hoje por questões como o crescimento dos mercados de grande consumo e o aumento da relevância da imprensa e consequentemente do espaço publicitário. Destacam ainda o surgimento das primeiras redes mundias de agência nos anos 80 e 90, e, as agências 360º com diversas competências e muitas ofertas de serviços, após o advento da internet nos anos 2000.

É igualmente importante analisarmos a perspectiva histórica através da mundança de Era e as características deste novo momento. No livro intitulado “Vai lá e faz” escrito por Tiago Mattos (2017, p.50) o autor defende que estamos a viver uma nova Era, que é posterior à Era Agrícola e à Era Industrial. Ele chama este novo momento de Era Digital que traz consigo uma série de “comportamentos” que alteram o “*modus operandi*” do mercado desde a produção até o consumidor final. Estes aspetos serão analisados ao longo deste estudo. Neste momento, é importante pontuar que esta mudança envolve as marcas a níveis estruturais e isto também pode ter contribuído para a situação atual do mercado de agências de publicidade, uma vez que clientes e suas marcas estão a adaptar-se a esta nova realidade e a sua concorrência.

2.2.1 Modelo atual de agência e organogramas

As agências de publicidade tradicionais sofreram algumas mudanças de estrutura comparada com agências de décadas atrás. O advento da internet modificou departamentos de arte, unidos-os a criação. A tecnologia também trouxe setores responsáveis por implementar e mensurar a comunicação online para as marcas.

Ainda segundo Jacques Lendrevie, Arnaud de Baynast, Catherine Emprin, Joaquim Vicente Rodrigues e Pedro Dionísio (2010, p.117 e 119), as agências de publicidade têm os seguintes departamentos: comercial, criativo, que trabalha no desenvolvimento das peças publicitárias, Financeiro e Administrativo, Planejamento Estratégico, Tráfego e Compras. Podendo ainda ter áreas de Desenvolvimento, Estudos, Relações Públicas e Produção.

Através da minha experiência profissional é possível afirmar que estas divisões sofrem constantes mudanças adaptando-se eventualmente ao crescimento do mercado digital. É importante observar também que em países como o Brasil, o setor de meios está integrado à agência. Os departamentos de pesquisa e *media* nas agências Europeias raramente está dentro da mesma estrutura que a criação e o atendimento. O mais comum é que *media* e pesquisa sejam feitos por empresas terceirizadas.

Roberto Corrêa (2006, p.16), apresenta o seguinte organograma para mostrar como funciona uma agência de publicidade nos modelos tradicionais:

Quadro 1.1 – Setores operacionais e de apoio da agência de propaganda	
Operacionais	Apoio
Gerência	Pesquisa de mercado
Administração	Pesquisa de comunicação
Financeiro	Pesquisa de mídia
Atendimento	Centro de informações
Criação	Informática
Produção	Assessoria jurídica
Mídia	<i>Lobby</i> governamental
Tráfego	
Opcionais	
Promoção de vendas e <i>merchandising</i> – Relações Públicas – Assessoria de Imprensa – Eventos – <i>Web design</i> – <i>Database Marketing</i>	

Figura 1 – Setores operacionais e de apoio da agência de propaganda.
Retirado do livro Corrêa, R. (2006). *O atendimento na agência de comunicação*. (1ª ed). São Paulo, Brasil: Global Editora.

O modelo representado na figura 1 mostra os diversos setores operacionais que uma agência pode apresentar. Entretanto, a maioria das agências possui uma estrutura menor do que a representada acima. É importante observar também que em Portugal o setor de media e pesquisa de *media* não se encontram dentro das agências, conforme explicado anteriormente. Para além disso, o *Lobby* governamental também não se aplica ao mercado português.

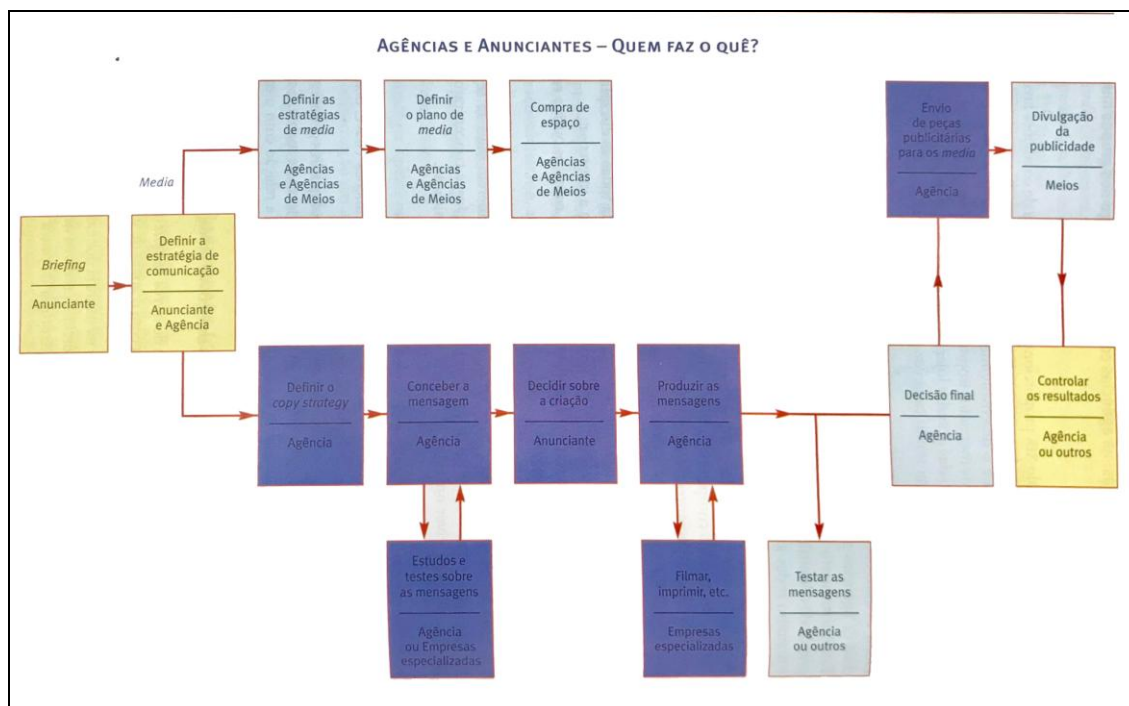


Figura 2 – Funções e responsabilidades das agências e dos anunciantes.

Retirado do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor*. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.

Na figura 2, podemos ver as responsabilidades assumidas pelos clientes e os vários setores responsáveis pelo conteúdo publicitário até este chegar aos meios. O controlo da mensagem fica a cargo da agência responsável pela criatividade. Já a compra dos espaços publicitários bem como a estratégia para decidir quais canais devem ser usados fica a cargo das agências de meios. O cliente é sempre o responsável pelo briefing e as decisões finais.

2.2.2 Produção gráfica e tráfego

A produção gráfica é um setor visto em poucas agências portuguesas. Normalmente as empresas que possuem este tipo de área têm clientes voltados ao mercado retalhista. Entretanto também pode representar uma fonte de receita consistente.

Quadro 1.4 – Pessoas ou Departamentos envolvidos no tráfego de uma produção gráfica		
Cliente	Agência	Fornecedor
Gerente de Propaganda Gerente de Produto Gerente de <i>Marketing</i> Outros	Atendimento Criação Estúdio/Laboratório de computação gráfica Produção gráfica Tráfego	Fotógrafo Fotolito Gráfica Ilustrador Outros

Figura 3 – Pessoas ou departamentos envolvidos no tráfego de uma produção gráfica. Retirado do livro Corrêa, R. (2006). *O atendimento na agência de comunicação*. (1ª ed). São Paulo, Brasil: Global Editora.

Na representação da figura 3, podemos ver os vários setores envolvidos no processo de produção gráfica por parte do cliente, agência e fornecedores. Quanto mais complexa for a atividade ou campanha, maior será o número de agentes envolvidos e necessários dentro da estrutura das agências ou do fornecedor.

Nesta imagem podemos perceber a razão pela qual se aplica chamar a publicidade de “indústria”. São tantos os envolvidos no processo e uma cadeia produtiva tão extensa que se justifica entender este tipo de negócio como um grande gerador de trabalho e dinheiro.

2.2.3 Órgão máximo de decisão

Cada agência possui um modelo organizacional específico. Naturalmente, quanto maior for, maior será o número de membros dentro do quadro de diretores e decisores que podem se organizar de diversas formas diferentes.

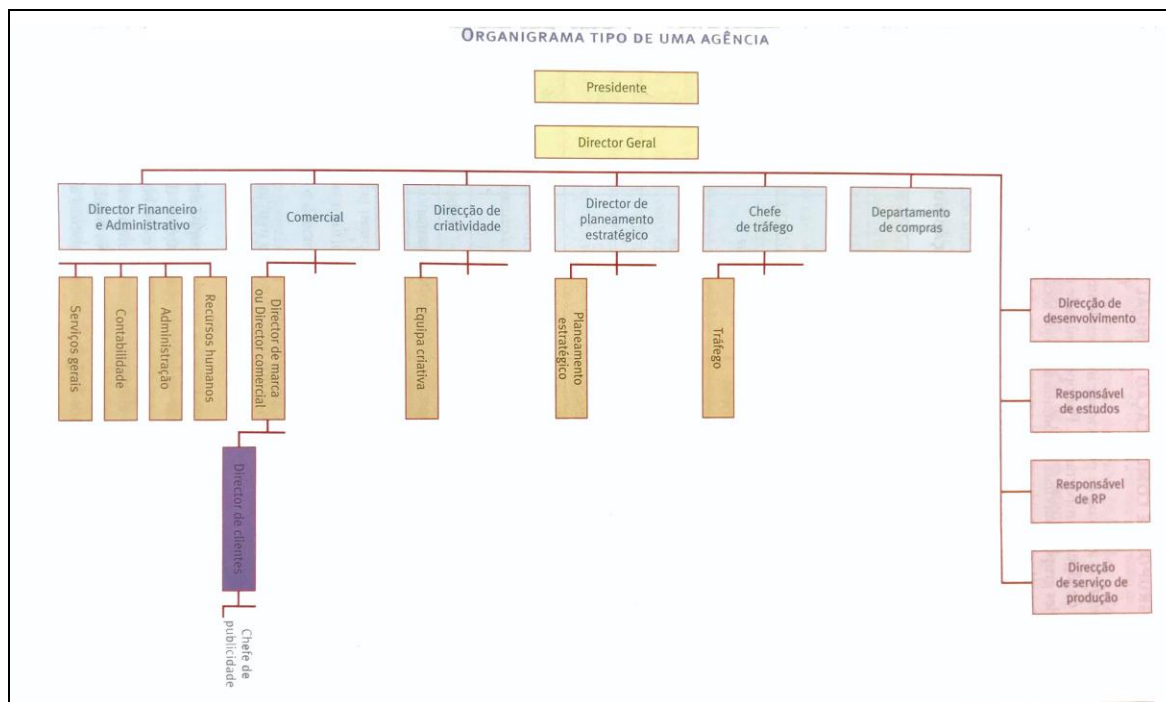


Figura 4 – Organograma de órgãos máximos de decisão dentro das agências.

Retirado do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor*. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.

Na figura 3, há dois exemplos de modelos possíveis de organização que representam os órgãos máximos de decisão e os departamentos abaixo destes. Existem ainda outros modelos possíveis onde se pode variar consoante o número de agências que o grupo tenha, o tipo de negócios dos seus clientes ou até o número de sócios/acionistas da agência.

2.3 Remuneração das agências

Na grande parte dos casos as empresas que contratam outras empresa para criar as suas campanhas publicitárias possuem um centro de custo específico para gastos com publicidade. Entretanto, a remuneração das agências pode ter muitas variáveis. Abaixo, seguem algumas possibilidades que podem ser aplicadas individualmente ou combinadas entre si:

2.3.1 Remuneração por Meios e veiculação

É preciso ter em consideração se no país que estamos a observar, a remuneração vem da criatividade, da produção ou do setor de meios.

Em Portugal, a remuneração vem sobretudo da negociação pela criatividade da agência, que é um modelo mais simples de ser compreendido, uma vez que o valor negociado envolve as variáveis tempo e a campanha ou trabalhos a serem desenvolvidos. Já no Brasil, este cálculo é um pouco mais complexo porque a remuneração vem através dos meios. Segundo Kotler e Armstrong (1993, p.305), no Brasil, as agências são pagas através de comissões e algumas taxas. Neste sistema, geralmente se recebe 20% do custo da *media* como um desconto. Para exemplificar este sistema, suponhamos que a agência invista 60.000 dólares em na compra do espaço publicitário de uma revista para um cliente. A revista cobrará 48.000 dólares da agência (60.000 dólares menos 20%) e a agência cobrará 60.000 dólares do cliente, mantendo os 12.000 dólares como comissão.

2.3.2 Fee

Um dos modelos mais comuns sobretudo na Europa é o *Fee*. O *Fee* é a uma avença paga por clientes exclusivamente para a criatividade das agências e mensurada pelo tempo. Este valor pode ser fixo (*fee* fixo) pago com alguma periodicidade (mensal, semestral, anual, bianual, etc.). O *fee* pode ser variável e adaptado consoante o tempo que não foi usado e o valor mensal pode oscilar.

2.3.3 Ad-Hoc

São pagamentos feitos apenas para campanhas ou trabalhos específicos. Não incluídos na avença. O *Ad-Hoc* é uma espécie de *fee* variável.

2.3.4 Comissão

É uma espécie de ordenado dado à agência pelos trabalhos prestados. Pressupõe-se que este valor seja maior do que um *fee*.

2.3.5 Prémio por resultados

Este modelo é na realidade um complemento da remuneração por metas alcançadas. Estas metas são combinadas previamente entre clientes e agência para que a cada resultado obtido com uma ação ou campanha tenha um valor de bonificação para o prestador de serviço.

2.4 Holdings

Por definição, *holdings* são empresas que possuem como atividade principal a participação acionária majoritária em outras empresas, portanto, têm o controlo das administrações e políticas empresariais. Na publicidade as *holdings* também existem e são elas que movimentam o grande capital que gira em torno deste negócio com várias agências presentes em quase todo o planeta. A grande lista presente no Anexo A dá a real dimensão do quão grande é o negócio dessas empresas.

Basicamente são seis as maiores *holdings* na área da publicidade: WPP, Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group, Dentsu Aegis Network e Havas Group. Estas seis empresas detêm um número muito grande de agências locais e internacionais das mais variadas áreas de atuação dentro da comunicação.

Elas geram bilhões de euros de lucro através dos serviços prestados e através das ações que possuem nas bolsas de valores. Isto permite que possam, eventualmente, ajudar financeiramente alguma agência do grupo que precise de capital em caso de crise, mantendo assim as agências com uma base sólida para

continuarem a funcionar. Por outro lado, há uma maior pressão por resultados por parte dos acionistas.

Ranking 2008	Grupos	Origem	Em milhões dólares
1	WPP Groupe	Londres	13 598
	Ogilvy & Mather J. Walter Thompson Young & Rubicam, Grey		
2	Omnicom Groupe	Nova Iorque	13 360
	BBDO, DDB, TWBA		
3	Interpublic Groupe	Nova Iorque	6 963
	FCB, Lowe, McCann		
4	Publicis Groupe	Paris	6900
	Publicis, Saatchi, Leo Burnett, D'Arcy		
5	Dentsu	Tóquio	3296
6	Aegis Group	Londres	2490
7	Havas	Paris	2307
8	Hakudo Dy Holdings	Tóquio	1560
9	MDC Partners	Toronto/ Nova Iorque	585
10	Asatsu-Dk	Tóquio	503

Figura 5 – Os dez primeiros grupos de comunicação no mundo.

Adaptado pelo autor a partir do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor*. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.

2.4.1 Recentes movimentações das *holdings* e dos seus cargos de liderança

Nos últimos anos, as lideranças e até mesmo as *holdings* do mercado publicitário global têm sofrido muitas mudanças por diversos fatores.

Em julho de 2013 a Omnicom e o Publicis Group anunciaram uma fusão, tornando-se assim o maior grupo de publicidade do mundo. Os dois juntos passaram a ser responsáveis por receitas na ordem dos 22,7 mil milhões de dólares e ultrapassaram o grupo WPP, até então primeiro colocado no ranking. Porém, menos de um ano depois deste anúncio, a fusão foi desfeita sendo justificada pela lentidão oriunda deste grande processo de união e pelos níveis de incerteza do negócio.

Em 2017 o Publicis Group anunciou Arthur Sadoun como o terceiro CEO do grupo em 91 anos de história. A sua chegada foi marcada pelo anúncio que em 2018 todas as agências do grupo não fariam inscrições no Festival Internacional de Criatividade de Cannes, o maior evento de prémios do mercado publicitário. Segundo Sadoun, a razão seria o investimento na nova plataforma de inteligência artificial- a Marcel. Porém, muitos analistas afirmaram que o motivo poderia ser uma insatisfação com os altos valores cobrados para inscrição e participação, além do próprio formato do Festival. Em resposta, o Festival promoveu várias mudanças que passarão a vigorar a partir de 2018. Acrescente-se ainda por experiência pessoal, o facto de que pela primeira vez na história do Festival Internacional de Criatividade de Cannes, o patrocinador principal do evento foi uma consultoria (Accenture Digital) e não uma *holding* ou agência como tradicionalmente ocorria.

No primeiro semestre de 2018, o CEO Sir Martin Sorrell renunciou ao cargo de comando do grupo WPP (uma das maiores *holdings* de publicidade do mundo), que ele mesmo fundou, pouco depois de prever um ano sem crescimento real. Semanas depois, Sorrell anunciou a compra da *MediaMonks* o que gerou muitas especulações do mercado publicitário por se tratar de uma empresa pouco conhecida. Segundo Pyr Marcondes em matéria publicada na revista Proxima a aposta de Sorrell é, na verdade, um forte indicador de como será a publicidade no futuro. Marcondes (2018), disse sobre a empresa *MediaMonks*:

...ela é a nova face da prestação de serviços da propaganda e da comunicação. Ela é o modelo sucedâneo das agências de propaganda. Ela contém todos os elementos que já estão norteando a cabeça dos anunciantes e dos novos líderes da nossa indústria. Ela é, a um só tempo, uma plata-

forma de criatividade, produção, distribuição e mídia, tudo baseado em dados e em tecnologia. Se me perguntarem o que deverá ser o novo modelo de agência de propaganda daqui pra frente, cacifo minhas fichas que será algo bem parecido com a MediaMonks. Mr. Sorrell também. Mais de US\$ 350 MM em fichas, no caso dele, mais precisamente.

2.5 Os fatores de risco para as agências de publicidade

As agências de publicidade são prestadores de serviços de comunicação para outros clientes. E conforme já apresentado também dependem do serviço de produtoras, estúdios e vários outros prestadores de serviço para o desenvolvimento dos seus trabalhos.

Como qualquer grande indústria responsável pela movimentação de uma parte considerável da economia, a publicidade também está sujeita a fatores de risco que podem prejudicar ou simplesmente concorrer com o seu negócio. A seguir, vamos conhecer alguns destes fatores.

2.5.1 A Era digital e as suas características

Como dito no Enquadramento histórico, há autores que defendem que o mundo está a passar por uma mudança bem maior do que simples alterações nos hábitos das marcas e dos consumidores, defende-se a ideia de uma mudança de Era que vem acompanhada por uma série de transformações a níveis estruturais.

Vamos entender melhor as características mais importantes associadas a este novo período chamado por autores como Alvin Toffler (no livro “A Terceira Onda”) e John Durant (no livro “*The Paleo Manifesto*”) de Revolução Digital ou Era da Informação. Estes aspectos foram retirados do livro “Vai lá e faz” de Tiago Mattos.

1ª característica: a aceleração tecnológica.

Há uma evolução exponencial e em larga escala da tecnologia. Enquanto em períodos passados as mudanças ocorriam de forma lenta e progressiva, hoje, estas mudanças são constantes e o desenvolvimento é incrivelmente rápido.

2ª característica: há uma nova lógica para o pensamento industrial.

Durante a Era Industrial o pensamento sempre foi pautado numa linha de montagem linear, onde os operários atuavam repetidamente na mesma função, dividido por setores e todas as etapas do processo estavam bem delineadas. E sabia-se com precisão o que acontecia em cada momento. Portanto é possível dizer que o pensamento industrial até então era: linear, repetitivo, segmentado e previsível.

3ª característica: educação não-linear e multidisciplinar.

A lógica da educação pública, massificada e gratuita foi uma das garantias para que houvesse a transição da economia agrária (campo) para a Revolução Industrial (cidades). A Europa e os Estados Unidos no século XIX começaram a adotar este modelo. Entretanto, a lógica de construção do modelo escolar foi similar ao modelo aplicado às indústrias o que tornou a educação como conhecemos hoje dividida em séries, matérias, disciplinas, etc. Os estudantes nas salas de aula distribuem-se em linhas, os posicionamentos são definidos, há sempre supervisão e um controlo. Ou seja vemos a lógica linear, repetitiva, segmentada e previsível igual a uma fábrica.

Na nova era, os assuntos se misturam e se recombinaem graças a lógica digital que nos permite aceder a vários assuntos ao mesmo tempo quebrando o pensamento linear. Há auto-curadoria e customização de conteúdos. A multidisciplinaridade torna as pessoas abertas ao conhecimento de vários assuntos, portanto há menos especialistas numa área só.

4ª característica: pensamento digital e conectado.

É cada vez mais difícil nos dias atuais imaginar-se longe de um computador ou de um telemóvel sem acesso a internet. E isto torna-se ainda mais aparente quando observamos as gerações mais novas, são verdadeiros nativos digitais.

O pensamento digital também se caracteriza por ser imprevisível porque não há um *script* a ser seguido quando se está na internet. É exponencialmente imprevisível.

5ª característica: pensamento “Beta”.

Tiago Mattos, em analogia à linguagem usada em programação de sites e *softwares*, usa o termo “Beta” para se referir à imprevisibilidade das ações e do próximo passo a ser dado. Hoje em dia, trabalha-se com um campo aberto de possibilidades, é o “fazer constante” ao invés de tentar prever um caminho único como a lógica industrial pregava. Isto vai desde a forma de pensar até à estratégia de atuação das empresas.

6ª característica: pensamento empreendedor.

O fácil acesso a ferramentas e financiamentos permite que haja uma tendência maior a empreender do que há alguns anos atrás. De maneira simples pode-se estudar à distância e adquirir conhecimentos técnicos, o que antes demoraria muito tempo. Os próprios meios de produção estão ao alcance de todos através de sites, impressoras 3D, etc. E, por fim, financiar um projeto próprio com a ajuda de um *crowdfunding* ou investidores é uma tendência crescente em todo o mundo.

Ter um negócio próprio não é mais algo exclusivo dos grandes donos de fábricas. As empresas do século XXI têm todos os tipos de tamanho e formatos. Podem ir desde grandes multinacionais com milhares de colaboradores até uma *startup* composta por um único funcionário que tem um *cowork* como escritório.

7ª característica: liderança líquida.

A popularização e o fácil acesso ao conhecimento atingirá um estado que seremos capazes de nos gerir em outra estrutura. As lideranças serão rotativas e não haverá só mais chefes únicos.

Todas estas características reunidas ajudam a construir os fenómenos que ocorrem atualmente na economia global e que veremos nos tópicos a seguir.

Sendo que alguns pontos podem ter mais ou menos influência no mercado publicitário.

2.5.2 As transformações da economia atual e a publicidade

Uma das transformações que mais mexeram com a economia mundial nas últimas décadas estão ligadas ao surgimento de um tipo de negócio que não se preocupa em aquisições, mas em parcerias para negócios como hospedagens, boleias, etc. A economia colaborativa tem estado a mudar o paradigma financeiro global seja pela concorrência aos tipos de negócios tradicionalmente estabelecidos, seja pelo surgimento de novas formas de empreender. E este fenómeno, também tem impacto nas agências de publicidade. Muitos clientes globais, por exemplo, reduziram o seu orçamento para publicidade e procuram soluções mais baratas e eficientes para a sua comunicação. Soma-se a isso o facto de os meios digitais geralmente terem um custo mais baixo do que meios como anúncios de imprensa, empenas, televisão, rádio, etc. Isto é importante principalmente para países em que os meios fazem parte da faturação.

Na busca por empresas que procuraram reduzir o seu orçamento com publicidade podemos citar a Unilever. Segundo um artigo publicado em *Link to leadres* em 2017 (s.a., 2017), a Unilever está a contar com as *startups* para realizar o trabalho que era feito anteriormente por agências publicitárias tradicionais. Esta medida permitiu reduzir 17% das despesas de agência no mundo todo. A multinacional apostou em *startups* que usam plataformas de conteúdo gerado pelo utilizador e também em tecnologia de marketing de influência. A marca também está a apostar na criação de espaços de *coworking*.

Estas *startups* nem sempre contam com equipas fixas tendo profissionais conforme a necessidade de cada projeto tal como funciona um espaço de *coworking* habitualmente. Com esta medida, os custos fixos são reduzidos drasticamente.

2.5.3 Economia colaborativa e o advento das *startups*

Uma boa definição do que é a economia colaborativa pode ser vista no artigo “*Share Economy – O que é economia colaborativa e como ela está moldando os negócios*”, publicado no link Crowdtask (2015):

Do inglês *Sharing Economy*, por vezes também referida como malha, consumo colaborativo e comércio colaborativo, a economia colaborativa é um sistema socioeconómico construído em torno da partilha de recursos humanos e físicos (*Crowdsourcing*). Ela inclui a criação, produção, distribuição, comércio compartilhado e consumo de bens e serviços por pessoas e organizações diferentes, de diferentes lugares e culturas. A economia colaborativa tem uma variedade de formas, muitas vezes aproveitando a tecnologia da informação (TI) para capacitar os indivíduos, corporações, organizações sem fins lucrativos e governo com informações; e permite distribuição, compartilhamento e reutilização de produtos e serviços. A premissa comum é que quando a informação sobre bens é compartilhada, o valor desses produtos pode aumentar, para o negócio, para os indivíduos e para a sociedade. Crowdtask (2015, s.p.).

Para entender o impacto deste “movimento” na economia moderna, Geron, T. (2013) destaca que em 2014 a economia colaborativa movimentou 3.500 milhões de dólares somente nos Estados Unidos. E a consultoria PWC avaliou que até 2025 a economia colaborativa deve movimentar no Reino Unido mais de 9 bilhões de Euros em setores como finanças, turismo, partilha de automóveis e *streaming* de músicas e vídeos. Portanto, é possível perceber que este movimento altera significativamente a forma das empresas e das pessoas de se relacionarem.

Estas empresas, geralmente menores e mais adaptáveis às mudanças, também podem representar uma ameaça às agências de publicidade uma vez que possuem negócios competitivos neste setor por preços mais atrativos.

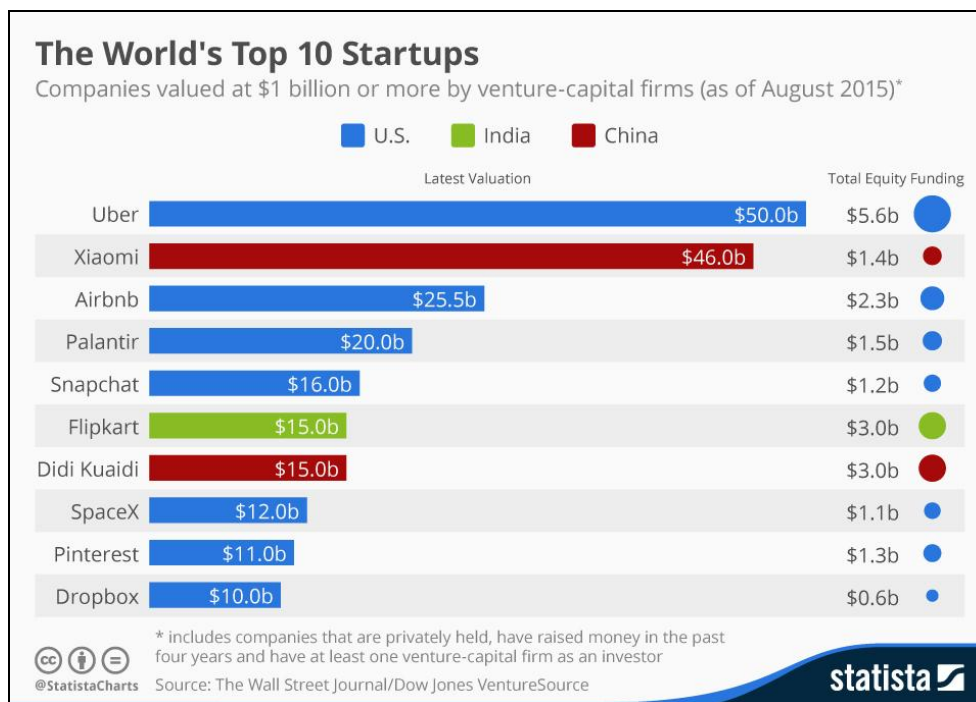


Figura 6 – As 10 maiores *startups* do mundo em 2015.

Fonte: <https://ok.ru/rumicomrussia/topic/65131675361436>

Na figura acima, vemos o valor de mercado das *startups* mais bem sucedidas do mundo em agosto de 2015. As empresas que praticam a economia colaborativa estão entre as mais valiosas e isto dá-nos a dimensão da força deste “novo” momento económico vivido globalmente.

A partilha de recursos tornou estas *startups* altamente escaláveis, ou seja, estas empresas tornaram-se lucrativas rapidamente porque não possuem muitos custos fixos necessários para a sua expansão.

2.5.4 A concorrência das consultorias

As consultorias normalmente prestam serviços profissionais de auditoria, fiscalidade e alguns tipos de assessoria. Entretanto, tem-se percebido, nos últimos anos, um movimento deste tipo de empresa em direção à publicidade. Vemos isso através da constante contratação de profissionais oriundos de

agências de publicidade e até na participação das consultorias em concursos para conquistar a comunicação institucional de vários clientes.

A recente divulgação da agência Spotter, uma espécie de observador do mercado de agências, revelou as 50 maiores empresas de marketing do mundo (de acordo com a receita estimada). Esta estudo mostrou que entre as principais empresas deste setor estão as grandes consultorias e as gigantes da tecnologia quando até 10 anos atrás, o mais comum era haver apenas as grandes *holdings* de publicidade.



Figura 7 – 50 maiores empresas de marketing do mundo.

Fonte: <https://co.agencyspotter.com/50-largest-marketing-companies-in-the-world/>

O mais impressionante é observar que nas 4 primeiras posições estão nomeadamente as seguintes empresas: Deloitte Digital de Nova Iorque com 2,6 mil milhões de dólares em receita, IBM iX de Armonk (EUA) com 3 mil milhões de dólares em receita, PwC em Hallandale Beach na Flórida com 3,3 mil milhões de dólares em receitas e a Accenture Interactive em Nova Iorque com a receita na casa dos 4,4 mil milhões de dólares. E segundo o site da Agência Spotter, a Accenture Interactive (braço da Accenture voltado à publicidade) foi recentemente nomeada a agência de experiência global para a Maserati e será responsável pela estratégia digital, publicidade, conteúdo e programática.

Estes indicadores mostram o potencial das consultorias em oferecer soluções completas. Pois possuem um orçamento e uma estrutura suficiente para assumirem várias frentes às possíveis necessidades dos clientes como tecnologia e programação, por exemplo.

As grandes aquisições feitas por estas empresas também nos dão pistas de que tencionam tornar-se mais robustas e consequentemente mais competitivas para poder fazer frente às agências de publicidade tradicionais. Para perceber melhor algumas destas aquisições, é possível citar a compra feita pela Accenture com a aquisição a produtora digital responsável pela série de televisão *Game of Thrones*. Conforme artigo de Ana Roza (2018) no site Brainstorm 9,¹ a consultoria também comprou outras empresas. Em 2017, a Accenture adquiriu duas grandes companhias especializadas no mesmo campo de atuação, são elas: SinnerSchraeder AG, depois, a brasileira Concrete Solutions, especializada em metodologias digitais, como soluções móveis e aplicações baseadas em *cloud computing*. Ainda segundo o site Brainstorm 9, há conversas nos bastidores do mercado publicitário que levantam a hipótese da Accenture e outros grupos de comunicação publicitária, como WPP e Publicis, estarem a estudar alguma forma de fusão. A ideia surge também da própria necessidade de incorporar o modelo de negócio das agências. A probabilidade das consultorias se tornarem compradoras dos grupos globais de comunicação são maiores do que as chances de compra ou fusão por parte de grupos de tecnologia e media como o Google. O site termina o artigo observando que a consultoria está focada em encontrar resultados através de serviços especializados, que possam potencializar as possibilidades de seus clientes com tecnologia.

¹ Site *Brainstorm 9*: Roza, Ana (2018). Produtora digital de “Game of Thrones” é adquirida por consultoria global. B9 Web Site. Acedido em Abril 23, 2018 em: <http://www.b9.com.br/84677/produtora-digital-de-game-of-thrones-e-adquirida-por-consultoria-global/>

2.5.5 O fator felicidade e realização pessoal dentro do ambiente das agências

Para além de aspectos mercadológicos existe também o aspecto humano. Ano após ano é possível perceber inúmeros profissionais no mundo inteiro a abandonarem este e outros tipos de mercado por não estarem mais inspirados como quando começaram. Este problema ocorre devido a uma grande soma de questões que vai desde a gestão de pessoas até a rotina desgastante dentro dos escritórios.

Em entrevista dada em 2017, ao site Meio & Mensagem o publicitário brasileiro Alexandre Gama comentou sobre a sua saída da agência que fundou, a Neogama BBH, em São Paulo. Gama (2017) deu o seu ponto de vista sobre como acha que está hoje o mercado:

Vamos ser claros: não vejo ninguém feliz dentro das agências principalmente nesse modelo de *holding* e grupos. As pessoas estão saindo em peso dessas estruturas e se alguém for ver quantas já deixaram os grupos nesses últimos anos ficará chocado. Poderia-se dizer que os grupos estão renovando sua visão de trabalho e não querendo mais operar de dentro de um modelo tão engessado e financeiramente restritivo. O talento não está feliz e os grupos de comunicação podem perder cada vez mais gente de talento. É uma pena. Mas, por outro lado, um novo ciclo se abre com o empreendedorismo independente. E essa é a beleza da coisa. Acho que há muito espaço novo para Davi nesse jogo antigo de Golias.

As declarações de Alexandre Gama foram muito comentadas e o que nos chama a atenção é o facto de esta questão ter sido abordada por um profissional respeitado que estava até então no comando de uma agência multinacional. Mas o seu relato é fundamental para ampliar o quesito relacionado com a satisfação pessoal neste tipo de trabalho ainda que seja preciso avaliar esta questão com calma.

Através da nossa experiência profissional sempre vimos as agências de publicidade com referência em ambientes inspiradores. Quando um jovem estudante de Publicidade e Propaganda há 10 ou 15 anos atrás falava em trabalhar numa agência a percepção geral é de que se tratava de um lugar que

transbordava referências, um ambiente de trabalho feliz e muitas vezes com escritórios que motivavam uma boa rotina de trabalho seja pela sua beleza arquitetônica ou por se preocuparem com o bem-estar dos colaboradores. Este tipo de ambiente pode ter sofrido com a pressão natural que o mercado fez sobre ele. Os prazos e os orçamentos são cada vez mais curtos, nem sempre há planos de carreira bem definidos e muitas vezes, ainda que haja o esforço de vários grupos, o endomarketing precisa passar para o final da fila das prioridades.

Entretanto, a entrevista de Alexandre Gama teve uma resposta através do artigo escrito por Eric Messa, Coordenador do Núcleo de Inovação em Media Digital da Faap, também de São Paulo. Eric mostra as novas possibilidades que o mercado atual está a proporcionar e comenta no site Meio & Mensagem (2017) as questões apontadas por Gama através de uma nova ótica (que se reproduz integralmente no Anexo B).

Segundo a sua opinião há um grande e novo caminho que as marcas e os donos de agência podem explorar através inclusive de um novo tipo de discurso. Há muito a ser feito com a quebra dos paradigmas atuais, mas a nova geração que está a vir tem tudo para ter êxito. No seu ponto de vista é mais democrático que as consultorias também estejam a ganhar força, mas não acredita no fim dos tempos para as agências tradicionais.

Nos dois pontos de vista observados podemos perceber diferentes aspetos abordados. Os autores pontuam diversas vantagens e desvantagens do cenário criativo atual que traz consequências aos profissionais da área.

Vale observar que conforme Eric Messa afirmou, o mercado passa por um processo de transição e reestruturação e outros setores como o mercado gráfico, fonográfico e cinematográfico também enfrentam problemas semelhantes.

2.6 Desenvolvimento do mercado publicitário e os seus cenários possíveis

Através da experiência profissional observamos que cada vez mais existem reduções nos orçamentos dos clientes destinadas a verba publicitária, ao mesmo tempo que existe um movimento que procura soluções que otimizem esta verba.

Fazer uma campanha nos meios digitais é, na média, mais barato do que veicular um *spot* na televisão e isso também influencia na redução dos orçamentos dos clientes. Nem sempre as agências estão preparadas para responder a esta ânsia por parte dos clientes por um processo ágil e que potencialize o seu investimento. E este debate tem se tornado global. Cada vez mais as agências de publicidade tradicionais são questionadas e obrigadas a apresentar soluções que dinamizem o investimento dos seus clientes. A discussão cresce substancialmente a ponto de ser necessário avaliar se no futuro este tipo de negócio ainda existirá.

Com o objetivo de dar uma abordagem mais profunda a este tema destaco a entrevista de PJ Pereira, premiado publicitário brasileiro ao site Meio & Mensagem em 2015 (Ver anexo C). A sua perspectiva permite-nos projetar importantes cenários que indicam as possíveis estruturas das agências no futuro. Baseado em conversas com pessoas de várias áreas de atuação, PJ Pereira diz que há vários cenários possíveis para o futuro das agências de publicidade. Ele descreve cinco, que chama de: Igreja, Wall-E, Uber ou Airbnb, Tesla e Pixar.

O primeiro essencialmente acredita na ideia e nas grandes histórias criadas para cativar o consumidor. Já o cenário Wall-E crê na automatização das mensagens graças ao advento da inteligência artificial, considerando até a possibilidade do surgimento da criatividade artificial, o que colocaria em risco o trabalho do publicitário criativo. O terceiro cenário aborda a economia colaborativa, por isso foi chamado de Uber ou Airbnb. Nesta abordagem acredita-se que as agências não serão estruturas fixas e rígidas como são hoje. Poderão funcionar por projetos com equipas montadas a cada briefing e consoante a procura dos clientes. O quarto cenário acredita no poder da criatividade como grande potencial para diferenciação dos produtos ou “descommoditização”, como diz PJ. Esta perspectiva é favorável para as agências porque o centro da operação está na ideia criativa e no planeamento estratégico. O quinto cenário acredita que contar histórias e consequentemente tornar-se mais relevante (e não invasivo) será o grande diferencial do negócio publicitário.

Os cenários descritos por PJ Pereira, mostram a necessidade que as agências precisarão ter por modernização das estruturas e inovação. A ideia criativa neste contexto não perderá a sua importância, mas o lugar de onde ela

surge e a sua execução poderão ser alteradas. A pesquisa do publicitário é fundamental para este estudo. Pois envolve a opinião de clientes e profissionais de agências de publicidade e oferece caminhos mais acertivos sobre os rumos que as agências tradicionais podem tomar.

Abaixo um esquema com os cenários possíveis descritos por PJ Pereira:

Cenário 1 - Igreja:



Figura 8 – Cenário 1 (Igreja) na análise de PJ Pereira.
Gráfico criado pelo autor.

Cenário 2 – Wall-E:

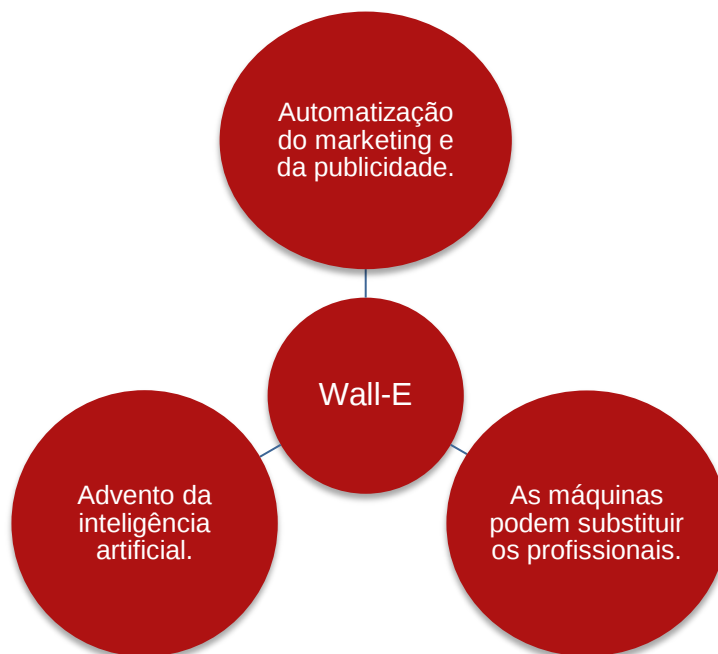


Figura 9 – Cenário 2 (Wall-E) na análise de PJ Pereira.
Gráfico criado pelo autor.

Cenário 3 – Uber ou Airbnb:

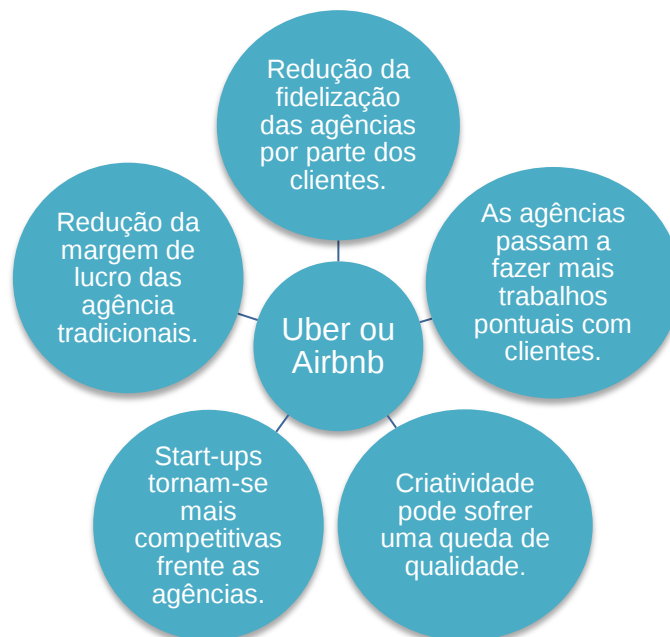


Figura 10 – Cenário 3 (Uber ou Airbnb) na análise de PJ Pereira.
Gráfico criado pelo autor.

Cenário 4 - Tesla:

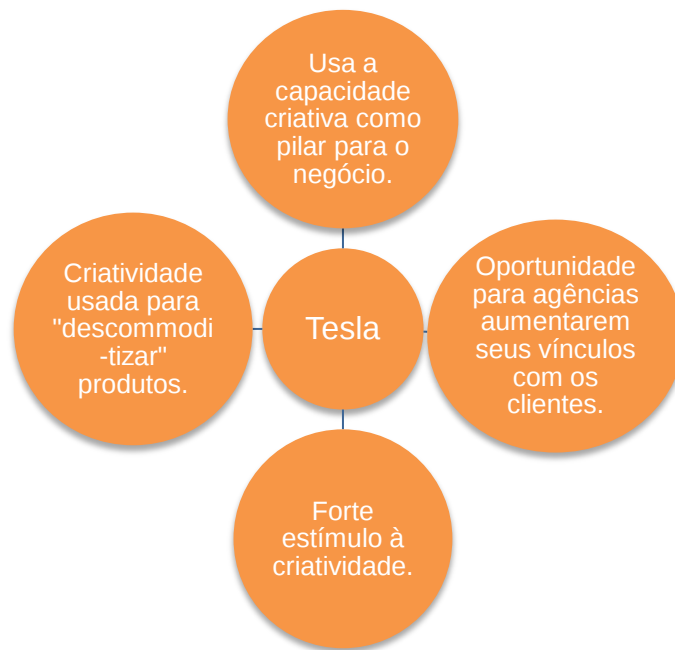


Figura 11 – Cenário 4 (Tesla) na análise de PJ Pereira.
Gráfico criado pelo autor.

Cenário 5 - Pixar:

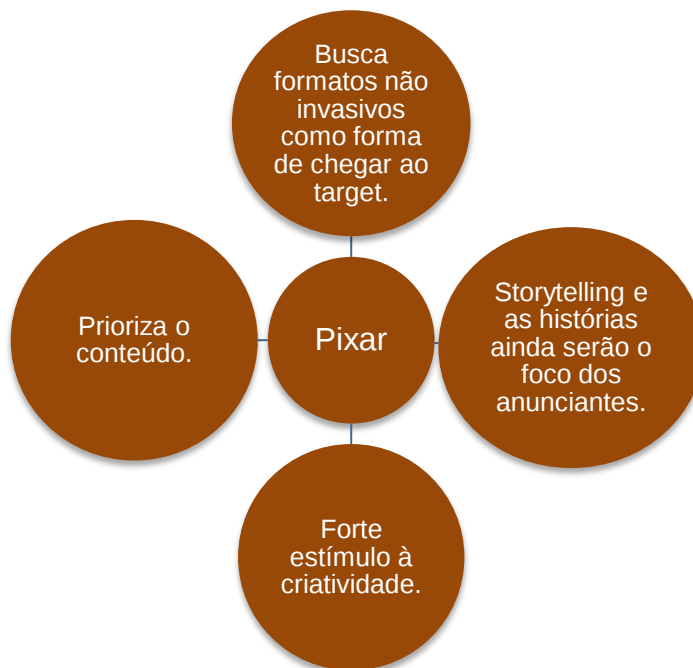


Figura 12 – Cenário 5 (Pixar) na análise de PJ Pereira.
Gráfico criado pelo autor.

2.6.1 Análise dos possíveis cenários futuros

Naturalmente os cinco cenários descritos por PJ Pereira não são os únicos cenários possíveis, mas tendo-os como base podemos avaliar quais os pontos positivos e negativos de cada um deles e como podem influenciar a indústria criativa.

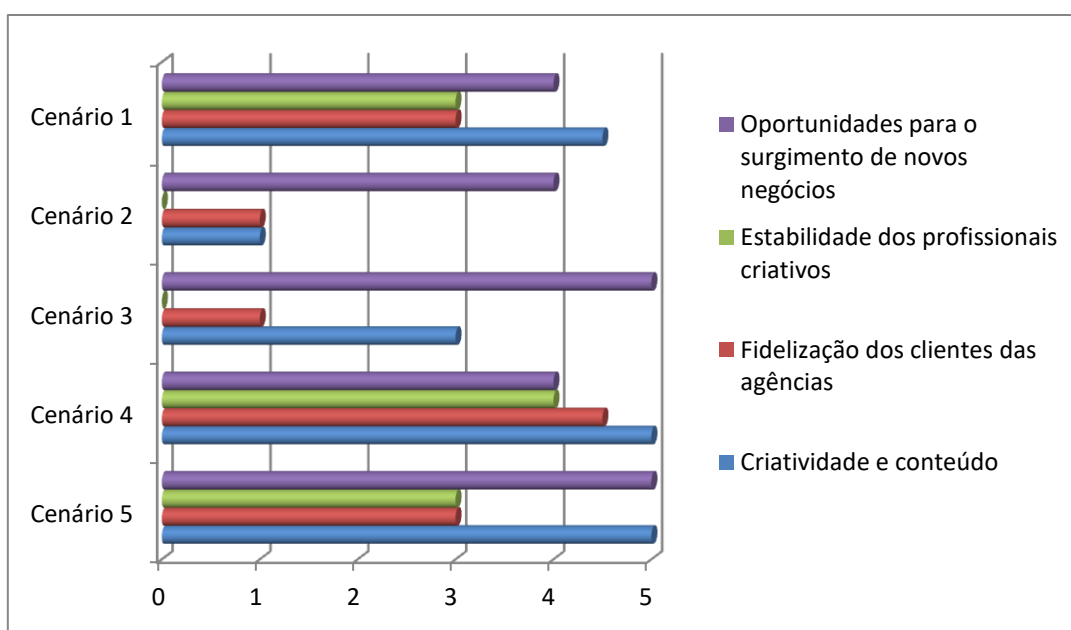


Figura 13 - Gráfico de avaliação dos cenários projetados por PJ Pereira. Criado pelo autor.

Analizando individualmente cada um dos cenários sobre quatro aspectos importantes para o constante desenvolvimento e equilíbrio da indústria criativa (oportunidades para surgimento de novos negócios, estabilidade dos profissionais criativos, fidelização dos clientes das agências e criatividade e conteúdo) é possível traçar uma análise mais profunda sobre cada uma delas.

a) Cenário 1 – Igreja

Neste cenário admitem-se algumas mudanças na estrutura das agências tradicionais mais ainda se trabalha com a perspectiva de que a ideia é uma matéria-prima que não sofre mudanças. Este panorama é fértil para a criação de conteúdo, interessante sob o ponto de vista de surgimento de novos negócios

pois permite que uma vasta cadeia de fornecedores atue e até certo ponto estável para o colaborador deste tipo de empresa. A fidelização pode depender da qualidade dos trabalhos apresentados e da satisfação dos clientes.

Este cenário assemelha-se ao que as agências atuais já são. As mudanças são mais centradas em questões estruturais e organizacionais.

b) Cenário 2 – Wall-E

O Wall-E representa uma grande mudança no mercado criativo ao sugerir que a inteligência artificial seja o grande motor do negócio. Certamente ao automatizar todo o processo haveria mais agilidade na entrega do trabalho final porém o potencial criativo seria reduzido.

Se todas as agências oferecessem este tipo de serviço automático haveria pouco diferencial entre cada uma delas e naturalmente fidelizar um cliente tornaria-se mais difícil.

Eventualmente haveria necessidade de um bom número de fornecedores neste tipo de negócio principalmente ligado a assuntos como Tecnologia da Informação e *database*. Mas a mão de obra criativa sofreria uma redução vertiginosa.

c) Cenário 3 – Uber ou Airbnb

O cenário 3 está intimamente ligado a economia colaborativa (ver o tópico 2.5.3). Nesta possibilidade de futuro os clientes buscam parceiros para integrar trabalhos pontuais. Todo trabalho pode exigir um concurso ou uma rápida pesquisa do cliente pelo fornecedor que for mais conveniente para cada trabalho. É nesta direção que as agências de publicidade podem ter a maior redução de lucro e conseqüentemente uma substancial diminuição no tamanho do negócio.

Criativamente é um cenário que pode trazer conseqüências delicadas à inventividade porque trabalhos inovadores exigem tempo, planejamento e uma relação de confiança. Para os profissionais também se mostra um caminho mais propício ao trabalho *freelancer* em que se monta equipas para projetos de curto e médio prazo. Entretanto empreender e ter um negócio próprio pode ser uma

alternativa crescente uma vez que as empresas estarão em busca de profissionais variados para atender às suas necessidades.

Fidelizar os clientes neste cenário será uma missão complicada porque as escolhas estarão muito baseadas em *expertises* oferecidas e preços oferecidos.

d) Cenário 4 – Tesla

Aqui temos uma relação próxima entre clientes e agências. Neste panorama a agência torna-se uma peça fundamental na diferenciação do produto ou serviço perante os seus concorrentes e tem um papel estratégico. Por esta razão mostra-se um cenário próprio para estabilidade profissional e surgimento de novos negócios.

A fidelização, criatividade e desenvolvimento de conteúdo também se mostram prósperos uma vez que as agências possuem um papel vital para a consolidação das marcas.

e) Cenário 5 – Pixar

O Pixar mostra agências como produtoras de conteúdo e pensadoras em novas formas de comunicar. O *Storytelling* estará sempre em primeiro lugar. Neste cenário, os meios tradicionais já não serão uma opção relevante o que contribuirá para o aumento da criatividade e da inovação. Será também um terreno fértil aos novos tipos de negócios ligados ao *content*.

A estabilidade profissional estará dentro da normalidade exigindo bons contadores de histórias acima de tudo e pessoas familiarizadas com novos formatos dos meios. Será necessária uma atualização constante em termos de tecnologia. A oferta de bons trabalhos por parte das agências também será alta e a concorrência será alta.

2.7 O colaborativismo na publicidade e exemplos de novos modelos de negócios

Em todo o mundo estão a surgir novos modelos de negócios dentro da área da publicidade que permitem aos clientes terem mais autonomia e participação durante o processo de produção dos seus trabalhos. Alguns dos modelos, a seguir não representam necessariamente risco ou ameaça para as agências, até porque alguns deles funcionam exatamente no modelo de uma agência tradicional e podem ser um indicativo de como o mercado pode passar a funcionar no futuro. Por esta razão, este tópico não está ligado aos “fatores de risco para as agências de publicidade” (ver tópicos 2.5.3 e 2.6.1).

Apresentaremos algumas iniciativas criadas que consideramos relevantes para enriquecer o estudo. Cada uma delas num grupo: modelos colaborativos com interferência direta do cliente e modelo colaborativo sem interferência direta do cliente. No primeiro grupo se destacam iniciativas na qual os clientes têm participação ativa no desenvolvimento do processo e o segundo grupo mostra uma empresa em que não há necessariamente uma participação dos clientes, mas foge ao modelo padrão usado nas agências.

2.7.1 Modelo colaborativo com interferência direta do cliente

- MESA E CADEIRA

A Mesa e Cadeira existe desde 2011 e usa a cocriação como base da sua atuação. Reunem-se numa mesma mesa: um líder, o cliente e um grupo escolhido cuidadosamente, composto por profissionais de referência no assunto a ser debatido ou no projeto a ser implementado. A reunião termina já com um protótipo definido.

A empresa já ajudou na implementação de centenas de projetos em vários lugares do mundo e entre os seus clientes estão Google, Fiat e Coca-Cola.

- TORKE CC

A Torke CC definiu-se como uma agência de publicidade. Entretanto adotou um modelo de cocriação chamado IDEATORS que foi validado na *Harvard University*. Este modelo oferece ao cliente a oportunidade de participar ativamente do processo. Segundo o *website* da empresa o IDEATORS é uma evolução do *Design Thinking*. As reuniões podem durar de algumas horas ou até uma semana e dar origem a projetos de comunicação, estratégias ou até um produto autônomo. Esta metodologia é dividida em fases como o *Learning*, onde se procura entender os desafios e o contexto histórico e se usam várias fontes de informação. O *Ideating* explora criativamente as soluções, cenários, ideias e *insights* com um grande brainstorm onde a preocupação inicial é mais focada em quantidade do que em qualidade. O *Improving* é onde se explora e estrutura melhor as ideias iniciais. Neste ponto preocupa-se mais com a qualidade e o planejamento de estratégias. Na fase *Doing* começa-se a fazer prototipagem e testes como projetos de comunicação, produtos, etc. Isto quando o teste é possível de ser feito.

2.7.2 Modelo colaborativo sem interferência direta do cliente

- FIVERR

O Fiverr, aplicação citada pelo publicitário PJ Pereira, funciona através de projetos específicos e uma rede de *freelancers* reunidas na *app*. O cliente pode escolher com quem deseja trabalhar e avaliar o valor base para cada tipo de projeto. São oferecidos serviços como redação, tradução, design gráfico, edição de vídeo e programação. Os trabalhos podem ir de um simples cartão de visitas até uma campanha de milhares de dólares dependendo da quantidade de serviços extras que sejam solicitados. Porém, o site é constantemente alvo de críticas entre designers e profissionais da área por ter serviços gráficos muito baratos, contribuindo para a desvalorização do setor. Diferente dos exemplos anteriores, o FIVERR pode representar uma ameaça às agências tradicionais. (ver os tópicos 2.5.3 e 2.6.1)

2.8 Conclusões sobre o enquadramento teórico

Pode-se concluir através deste capítulo que diversos fatores estão a contribuir para uma mudança estrutural no negócio da publicidade.

Para uma percepção mais correta dos atuais desafios das agências tradicionais, propomos uma análise SWOT² que é uma ferramenta usada constantemente para avaliar cenários e ambientes.

Esta técnica foi criada por Albert Humphrey, pesquisador da Universidade de Stanford e é amplamente usada em corporações do mundo inteiro. Consiste basicamente em avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	- Experiência das agências em gerir contas; - Ampla construção de relacionamento com os clientes; - Os maiores orçamentos ainda estão concentrados nos modelos tradicionais; - Agências possuem prémios que agregam valor à marca.	- Redução do budget dos clientes; - Redução das equipas e acúmulo de tarefas dos colaboradores; - Possível má gestão de contas prazos; - Profissionais desmotivados; - Ambientes pouco inspiradores; - Indefinições das holdings; - Há pouco plano de carreira. - Pouca expertise em big data;
Fatores Externo	Oportunidades	Ameaças
	- Crescimento de outras áreas (ex.: conteúdo e análise de dados); - Aumento no número de fornecedores independentes com o crescimento do empreendedorismo; - Oportunidade para reinventar o negócio; - Fim do monopólio das grandes agências; - Surgimento de novos formatos para anunciar;	- Aumento da concorrência de startups e consultorias; - Oferecimento de serviços e expertises por parte dos concorrentes que as agências não tenham; - Não adaptação das agências tradicionais com a gestão da informação, database, etc.

Figura 14 - Análise SWOT das agências de publicidade em 2018 criado pelo autor.

² As letras SWOT referem-se a *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Através da análise SWOT percebe-se que apesar dos muitos desafios a serem enfrentados tanto internamente quanto externamente, há um campo vasto para ser explorado pois ainda que a publicidade tradicional sofra uma redução em seus orçamentos e estruturas, o investimento dos anunciantes naturalmente é investido em outras novas formas de se comunicar.

Algumas agências já estão a demonstrar um posicionamento diferenciado frente as transformações no atuais do mercado como é o caso da agência brasileira Fbiz. Segundo Isabela Lessa (2017) a agência mudou a sua estrutura da seguinte forma e baseada nos seguintes pensamentos:

A Fbiz dá início a uma nova forma de trabalhar com o intuito de adaptar-se ao atual contexto de mudanças da indústria. A partir de agora, a agência irá operar sob três hubs: o CCO Guilherme Jahara passa a comandar a criatividade, que une as áreas de produção e criação à unidade de conteúdo e a CSO Renata d'Ávila, contratada em janeiro, lidera o núcleo de estratégia, que engloba media, planejamento e insights. Para assumir o hub de negócios (atendimento e projetos), a agência contratou Juliana Nascimento, ex-head of client services da R/GA, para a função recém-criada de chief business officer. De acordo com Roberto Grosman, sócio e CEO da Fbiz, a mudança é a maneira que a empresa encontrou para enfrentar os desafios e oportunidades já em curso e os que vêm pela frente para o mercado de agências, anunciantes e media. "Acreditamos que é preciso ter uma nova forma de atuar. Nas nossas outras fases, nos adaptamos a algo que já existia. Fomos site, produtora, agência digital e agência de comunicação. Mas agora é o momento de criar o espaço e, na nossa visão, a melhor forma de organizar é tentar ter um modelo mais simplificado para lidar com a complexidade", afirma. Junto com a reconfiguração, a agência também apresenta a assinatura "early adapters", que reflete a intenção de ser capaz de adaptar-se conforme as transformações do mercado para garantir agilidade e resultado aos clientes.

Podemos analisar também esta reformulação desta agência e usá-la como possível modelo para as novas estruturas do futuro. Através da simplicidade na divisão em três *hubs*, a Fbiz procura tornar-se mais ágil tal como a agilidade de uma *startup*.

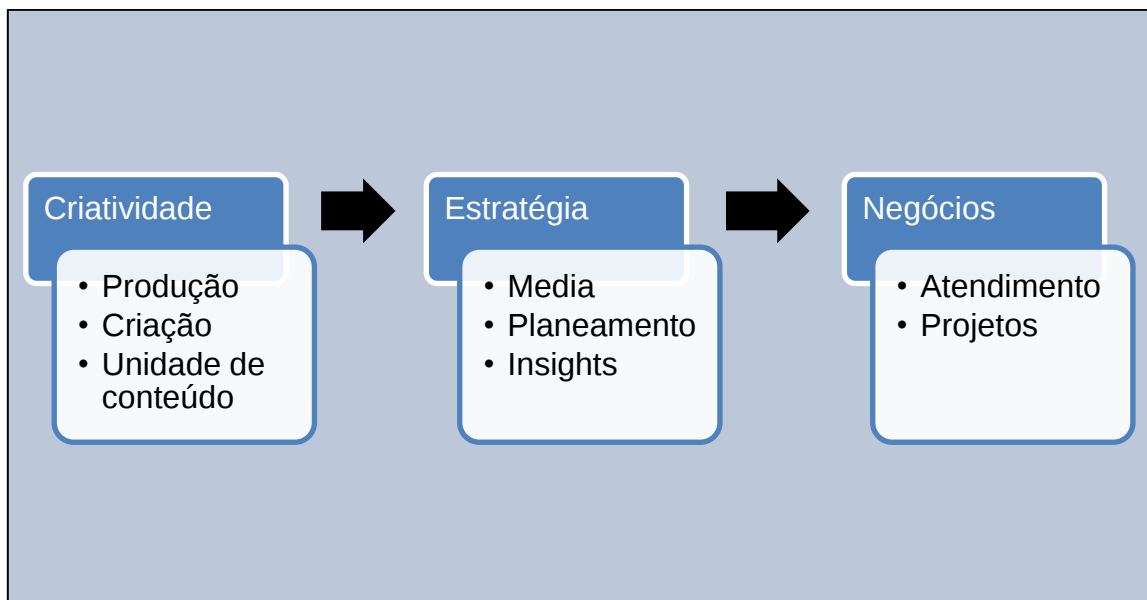


Figura 15 - Modelo de estrutura que visa adaptar-se aos novos desafios do mercado publicitário. Criado pelo autor.

Outras agências como a Ogilvy Brasil também estão em busca de soluções completas para os desafios atuais. Em abril de 2018, através das redes sociais, a agência anunciou uma parceria visando um trabalho focado em inteligência artificial:

A Ogilvy Brasil, através do seu Cognitive Studio, e a Nexo, consultoria de inovação e tecnologia, anunciam uma *joint venture* para trabalhar com inteligência artificial no mercado publicitário. Com o acordo, a Nexo passa a ser a parceira para as entregas da agência na área de solução cognitiva. O *Cognitive Studio* foi lançado em meados do ano passado e tem como objetivo explorar no dia a dia, em cada *briefing*, o que a inteligência artificial pode agregar à nossa indústria na entrega do produto criativo.³

É importante destacar que ainda é demasiado cedo para fazer comparações entre os modelos. Mas observar o movimento de reestruturação de um negócio que há décadas se manteve rígido em termos de estrutura dá-nos a real dimensão das mudanças necessárias para a evolução das agências tradicionais.

³ Ogilvy Brasil e Nexo anunciam Joint Venture publicado em 23 de abril de 2018 em <https://startupi.com.br/2018/04/ogilvy-brasil-e-nexo-anunciam-joint-venture/>.

Capítulo 3

Metodología

3. Metodologia

A questão da investigação surgiu após vários indicadores mostrarem a necessidade de mudanças e adaptações na estrutura das agências de publicidade tradicionais. Fatores presentes no próprio mercado publicitário e no comportamento da economia global contribuíram para as mudanças referidas. Com estes indicadores chegou-se a seguinte questão:

Como podem as agências de publicidade tradicionais responder aos desafios que estão a enfrentar atualmente?

Esta questão principal assim como as questões secundárias da investigação serão detalhadas no ponto 3.2.1.

3.1 Identificação do tipo de investigação

Tal como referido na introdução, uma vez que há pouca literatura sobre este tipo de assunto, e como forma de responder às questões inicialmente colocadas, utilizou-se uma metodologia mista, que combinou um tipo de investigação exploratória com pesquisa de campo e observação direta, e dados qualitativos e dedutivos através da realização de entrevistas.

Os meios usados para a recolha de informação foram: observações em campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa videográfica e entrevistas. A experiência do autor como observador direto permitiu analisar o funcionamento das agências de publicidade e o nível de satisfação pessoal dos colaboradores. Somente entendendo bem o funcionamento do mercado foi possível fazer uma avaliação mais correta dos pontos colocados pelos entrevistados e das matérias jornalísticas pesquisadas. Pertencer ao mercado que é objeto de estudo foi de grande ajuda porque permitiu colocar questões e fazer análises mais aprofundadas de cada um dos temas estudados.

A mudança que está a ocorrer no mercado tradicional das agências não vem de agora. Há alguns anos é possível notar certos movimentos e reorganização de estruturas tal como abortado no ponto 2.8. Portanto as observações deste estudo

foram feitas em dois momentos: antes e durante a escrita deste trabalho. Esta observação em campo permitiu notar alguns factos que se tornam cada vez mais frequentes nas agências de publicidade tais como: redução de *budgets* por parte dos clientes, tendência das agências em pensar mais estrategicamente para oferecer oportunidades de negócio ao invés de propor simples ideias, falta de um plano de carreira mais claro para os profissionais da área que naturalmente gera uma movimentação “entre-agências” e uma clara preocupação dos gestores com o futuro do negócio.

Os autores que mais influenciaram este estudo foram Roberto Corrêa que discorre acerca das estrutura e hierarquia nas agências tal como Jacques Lendreve, Pedro Dionísio, Arnaud de Baynast, Joaquim Vicente Rodrigues Tiago Mattos foi importante para compreensão do ambiente macro-econômico e os seus efeitos na publicidade. No site Meio & Mensagem foi possível achar grande parte do conteúdo relacionado com os cenários possíveis para as agências de publicidade no futuro e as movimentações no mercado publicitário mundial.

Para as entrevistas selecionamos profissionais de setores vitais para a compreensão do objeto de estudo, tais como: Diretores Criativos, sócios de *coworks*, profissionais criativos que saíram de agências de publicidade e sócios de agências que apostam num modelo de negócio diferente do modelo tradicional. Com estas entrevistas pudemos ter algumas ferramentas necessárias para fazer um esboço de como pode ser a agência de publicidade do futuro e como será a sua atuação.

Ao aplicar as metodologias definidas, pudemos perceber melhor quais são as reais adaptações a que as agências precisarão de aderir para garantir que as suas estruturas continuem ativas e relevantes para os clientes e para o mercado da comunicação.

3.2 O processo de investigação

Este processo dividiu-se em várias etapas para avaliar a realidade atual das agências de publicidade e o futuro provável deste tipo de negócio:

Etapas 1: seleção de material para o estudo.

Nesta etapa houve pesquisa documental, bibliográfica e videográfica em bibliotecas e na internet para estruturar e fundamentar o tema estudado. Através de cada autor lido, cada vídeo ou conteúdo retirado da internet foi possível ter um “retrato” do mercado publicitário atual bem como compreender melhor a sua estrutura.

Etapas 2: observação em campo.

Trabalhar no mercado em questão, ajudou o autor a observar os fenômenos de forma mais atenta e direta. Observando melhor pontos como a satisfação profissional, a relação entre os clientes e as agências e a forma como é gerida a conta de um anunciante.

Etapas 3: realização de entrevistas.

As entrevistas foram fundamentais para nos aproximarmos mais das questões formuladas. Também ajudaram a compreender melhor outros tipos de mercados, em que não havia uma grande literatura disponível sobre o assunto, como o caso das consultorias e *coworkings*, por exemplo. Estas entrevistas analisaram os desafios e o modo operante das empresas e dos profissionais dos mais variados mercados, ligados direta ou indiretamente à publicidade, tais como: Diretores Criativos de agências tradicionais, fundadores de *Coworkings*, profissionais de consultorias, fundadores de agências com novos modelos e profissionais que já passaram por agências e estão a atuar como clientes.

Etapas 4: transcrição e Análise de entrevistas.

A transcrição das entrevistas foi a etapa mais duradoura do processo porque algumas duraram mais de duas horas. Entretanto através análise das mesmas foi possível retirar os maiores *insights* da investigação. Entrevistar profissionais de diferentes áreas de atuação foi fundamental para haver uma visão multidisciplinar e por diferentes óticas do mercado publicitário.

Etapa 5: síntese das informações e Conclusões.

A síntese das informações foi retirada dos pontos de cada entrevista que diziam respeito à realidade do mercado publicitário e aos mercados que “ameaçam” este tipo de negócio. Quando vários entrevistados convergiam no mesmo ponto de vista era possível verificar que a condição em questão se repetia em mais de um ambiente e assim se desenhavam as conclusões. Soma-se a isto o facto de as entrevistas terem sido realizadas com pessoas que trabalham em diferentes países e serem de diferentes nacionalidades. Desta forma as perspectivas tornaram-se globais.

3.2.1 A questão da investigação

Após a realização de todas as etapas, voltamos às questões da investigação colocadas inicialmente neste estudo, agora mais detalhadamente.

Como podem as agências de publicidade tradicionais responder aos desafios que estão a enfrentar atualmente?

Há alguns caminhos para chegar até às possíveis respostas para esta questão. Através do exemplo do ponto 2.8 podemos ver que a reestruturação da operação para tornar o negócio mais ágil é um passo que muitas agências ao redor do mundo já têm dado. Já no ponto 2.6.1 quando vemos os cenários possíveis para o futuro das agências projetados pelo publicitário PJ Pereira, concluímos que investimento em tecnologia, foco em conteúdo para tornar a

publicidade relevante, pensar em novos formatos, trabalhar como uma consultoria afim de “descomotizar” os produtos dos seus clientes e aderir ou comprar novos formatos de negócios mais dinâmicos (como *startups*) podem fazer com que as agências de publicidade tradicionais respondam à altura aos desafios impostos por este novo momento. Sobre o endomarketing⁴ e a relação com os colaboradores, as agências precisam trazer de volta o ambiente *cool* que empresas de Silicon Valley como a Google e o Facebook têm. De acordo com a experiência profissional do autor, pode referir-se que este ambiente descontraído se torna cada vez mais raro à medida que o negócio tenta encontrar as fórmulas para se adaptar às mudanças. Para além disso, planos de carreira mais claros farão com que as equipas trabalhem mais motivadas e consequentemente que a mão de obra mais nova volte a querer trabalhar nas agências.

De todos os caminhos acima colocados, a certeza é: precisam ser adotadas mudanças se as agências desejam responder adequadamente aos desafios. A inércia fatalmente pode levar o negócio da publicidade como conhecemos hoje a uma brusca redução.

As outras questões secundárias colocadas para uma compreensão mais ampla deste assunto também devem ser revisitadas.

- Como é que as transformações da economia global estão a dificultar o negócio da publicidade?

A economia colaborativa (ponto 2.5.3) representa atualmente uma descentralização do capital que antes ficava em grande parte nas mãos das grandes corporações. *Startups* são bons exemplos desta nova forma de economia. Esta descentralização traz reflexos para as agências de publicidade que precisam buscar novas formas de conteúdo e novas formas de impactar um consumidor com reflexo da redução de *budget* por parte dos clientes.

⁴ Endomarketing é uma modalidade de marketing voltada para todos os segmentos de público diretamente envolvidos com a empresa e que podem funcionar como mensageiros de imagem institucional. Por meio de ações de comunicação interna, o endomarketing procura fixar positivamente a imagem corporativa junto a seus funcionários, fornecedores, prestadores de serviço, acionistas, revendedores, franqueados, etc. Gerando um clima propício ao melhor desempenho, qualidade e produtividade.

A era digital (ponto 2.5.1) é outro ponto importante para responder esta pergunta. Esta nova era impôs uma nova dinâmica em diversos níveis para o mercado publicitário; agora o mundo é acelerado e hiperconectado e mais do que nunca a entrega passou a ser vital. Isto pode ser traduzido através de prazos cada vez mais apertados e orçamentos cada vez menores. Para além disso o empreendedorismo também passou a ser estimulado e agências multinacionais veem pequenas empresas competirem fortemente. Como exemplo, a aplicação FIVERR permite que os utilizadores e potenciais clientes de agências tenham ferramentas suficientes para produzirem determinados conteúdos publicitários a preços reduzidos.

- Como se organizam as empresas que estão a competir com o trabalho das agências de publicidade tradicionais?

A estrutura dos competidores a que a pergunta se refere têm uma característica em comum: velocidade operacional. Enquanto grandes companhias multinacionais de publicidade procuram adaptar o seu negócio para ter a proximidade com o cliente e a agilidade da entrega (conforme consta no ponto 2.8), *startups*, aplicações ou pequenas novas empresas já nascem ágeis e integradas ao cliente, está no ADN delas (vide ponto 2.5.3). Isto é possível na maioria dos casos por não haver equipas fixas ou equipas muito reduzidas. Eventualmente podem contar com outros fornecedores e como estes também trabalham com prazos a entrega rápida mantém-se.

Aplicações e *startups* separam-se das consultorias no que diz respeito aos preços praticados. Enquanto as aplicações e *startups* trabalham com valores mais baixos do que os praticados pelas agências para os seus clientes, as consultorias tendem a cobrar mais caro pois oferecem uma gama de serviço maior como veremos a seguir.

- Qual é estrutura ideal para as agências tradicionais se tornarem mais competitivas para atender às necessidades dos clientes?

Aparentemente não é possível dar uma resposta única e definitiva para esta pergunta. O que é possível neste caso é, mais uma vez, usar *startups* e consultorias como base para retirar o que há de melhor em cada uma delas pois são modelos que estão a prosperar (conforme mostram a figura 5 e a figura 6).

Das *startups* o modelo a ser seguido é o que une integração entre os departamentos garantindo boas respostas de forma rápida, mas sem pecar pela qualidade da entrega final. Isto pode implicar até a extinção de determinados setores.

O Grupo WPP em Portugal está com uma iniciativa chamada WPP *Booster* voltada às *startups*. Trata-se de um programa em parceria com a Startup Lisboa que procura talentos da criatividade para transformar a comunicação comercial acelerando ideias e negócios. O programa conta ainda com mentoria de seis meses, formação, provas de conceito e *networking* com lugar reservado na sede do grupo em Portugal. Segundo as redes sociais do grupo, os melhores projetos poderão receber um investimento da WPP. Isto mostra que as grandes multinacionais de publicidade já estão a movimentar-se em busca de novos modelos. Entretanto, talvez falte ainda uma solução mais efetiva para os modelos de agências existentes.

No caso das consultorias torna-se mais difícil replicar o seu modelo de negócio pois este tipo de empresa começou em outras áreas de atuação como por exemplo área financeira e auditorias. As soluções oferecidas pelas consultorias vão muito além da publicidade e são mais amplas e estratégicas como as entrevistas nos anexos deste estudo explicitam. Entretanto uma agência pode investir numa área de planeamento para ser um parceiro mais estratégico dos seus clientes. A entrega do material publicitário teve a sua importância reduzida face às oportunidades de negócio que um parceiro do cliente pode mostrar, por esta razão agências precisam olhar cada vez mais macro e estar de facto completamente dentro do negócio do cliente, pois é assim que uma consultoria trabalha.

3.2.2 Pesquisa documental (livros, artigos e vídeos)

A pesquisa documental foi dividida em tópicos relacionados aos assuntos que foram abordados uma vez que a mudança de paradigma neste mercado ocorre graças a diferentes fatores. Autores como Roberto Corrêa autor do livro “O Atendimento na agência de Comunicação” e Jacques Lendreve, Pedro Dionísio, Arnaud de Baynast, Joaquim Vicente Rodrigues autores do livro “Publicitor” foram importantes para a compreensão da estrutura e hierarquia nas agências de publicidade tradicionais. Tiago Mattos, que escreveu o livro “Vai lá e faz” ajudou a compreender a mudança de era que o mundo está a viver. Esta mudança traz consigo várias mudanças estruturais na economia, na cadeia produtiva e no comportamento da sociedade. Este foi um dos pontos de partida para começar a abordar assuntos como *startups*, espaços de *coworking* e descentralização do dinheiro e poder das grandes corporações.

Por se tratar de um assunto demasiado novo, não houve êxito na busca de artigos académicos sobre o tema.

Já nas questões ligadas ao mercado publicitário e às grandes marcas foi preciso pesquisar na internet. *Sites* como Meio & Mensagem que são especializados em publicidade foram fundamentais para perceber os movimentos que este mercado está a fazer. Para as projeções de futuro e os cenários possíveis destaca-se a matéria feita com PJ Pereira sobre o futuro da propaganda, presente na videografia deste estudo. O conteúdo vindo da reportagem feita com PJ pôde indicar caminhos para onde a publicidade atual se está a dirigir.

3.2.3 Hipótese da investigação

A revisão da literatura com as leituras referentes aos tópicos relevantes, associando a vivência do autor e a sua experiência enquanto profissional da área, permitiu levantar a hipótese da investigação: **As agências de publicidade atuais terão de repensar o seu modelo organizacional para continuarem a existir.**

Para prosseguir a investigação e abordar todas estas questões utilizamos o método de realização de Entrevistas que passamos a detalhar.

3.2.4 Entrevistas

Os profissionais selecionados para a recolha de informação através de entrevistas qualitativas, obedeceram a critérios de experiência profissional, atuação em áreas que são objeto deste estudo e boa reputação nos seus mercados. Os entrevistados foram: André Felix, André Rabanea, Luis Paulo Gatti, Fernando De Pina Mendes, Guilherme Figueira e Ricardo Monteiro. Segue-se um descritivo sobre a carreira de cada um deles e a expectativa sobre a contribuição de cada um para o estudo.

André Felix é um publicitário internacionalmente premiado com muitos anos de experiência. Acumula passagens por agências brasileiras, portuguesas e mais recentemente esteve na Direção Criativa da agência Y&R Miami. Fez uma transição passando a trabalhar na empresa Walt Disney Company. O percurso de André que inclui a saída de agências de publicidade para o mercado de entretenimento foi um dos principais motivos para seu nome estar entre os escolhidos para as entrevistas. As razões que o levaram a atuar num novo tipo de mercado e as suas perspectivas sobre o papel das agências de publicidade serão muito importantes para complementar o estudo. (Ver anexo D, pág. 92)

André Rabanea é um profissional multidisciplinar e está sempre inquieto. É o fundador da agência Torke CC que está presente em Portugal e em diversos países. Também é fundador e *Head of Creative* da Beta-i, centro de empreendedorismo e inovação para *startups*. O publicitário criou uma metodologia específica para o desenvolvimento da solução dos trabalhos dos clientes da sua agência baseada na cocriação. Os detalhes sobre esta nova metodologia e a sua proximidade com centros de empreendedorismo e inovação foram os assuntos que procurei entender melhor nesta entrevista que vai ajudar

inclusivamente a perceber se as *startups* representam algum tipo de ameaça frente às agências. (Ver anexo E, pág. 99)

Luis Paulo Gatti possui grande experiência no mercado de agências de publicidade. Possui prêmios de criatividade nos festivais mais importantes do mundo e acumula passagens por Rio de Janeiro (Brasil), São Paulo (Brasil) e Dubai. A sua contribuição neste trabalho e o motivo da escolha como entrevistado ocorreu para que ele pudesse ajudar a perceber como os clientes estão a ver a relevância das agências, como as agências estão a tentar criar novas fórmulas de trabalho e também como as informações e as análises de dados podem ter um papel fundamental para a construção das relações entre clientes e prestadores de serviço. (Ver anexo F, pág. 100)

Fernando de Pina Mendes é docente do IADE - Universidade Europeia e para além disso é fundador do Coworklisboa, um espaço onde *startups* de várias áreas diferentes atuam dividindo o mesmo lugar. A sua contribuição para a pesquisa é importante porque como docente pode dar a sua visão sobre a preparação dos jovens estudantes criativos para o mercado de trabalho e a influência das *startups* para a indústria de criatividade. (Ver anexo G, pág. 104)

Guilherme Figueira é publicitário e escritor residente no Rio de Janeiro, Brasil. Durante muitos anos integrou equipas criativas em agências de publicidade multinacionais. Há poucos anos, Guilherme abriu o seu próprio negócio chamado O Campo. Este negócio diferencia-se por usar uma equipa multidisciplinar em prol da comunicação dos seus clientes. Trabalham com publicidade, branding, design, redes sociais, música, etc. São multiplataforma. A sua contribuição neste trabalho será para ajudar a perceber quais os modelos de negócios existentes na área de publicidade hoje em dia. Ajuda também a mostrar um caminho provável de como este tipo de negócio precisará atuar e se modificar até um modelo que responda às necessidades dos clientes. (Ver anexo H, pág. 125)

Ricardo Monteiro teve o início da sua trajetória profissional na Havas Portugal onde se tornou o líder criativo digital da agência quando ainda se chamava Euro RSCG. Depois de muitos anos nesta agência, Ricardo foi convidado para ser *Manager Director* na Accenture Digital também em Portugal. A contribuição do Ricardo dá-se em vários aspectos. Primeiro, para entender melhor como lidar com os momentos de transição como a passagem do *offline* para o *online* e das agências tradicionais para o mercado de consultoria. Também para perceber mais sobre o método de trabalho de uma consultoria e a mais valia deste tipo de empresa em comparação com agências tradicionais. (Ver anexo I, pág. 128)

3.2.5 Conteúdos do Guião das entrevistas

Para cada um dos profissionais escolhidos pretendia-se questionar assuntos diferentes, por esta razão o guião das entrevistas tinha também perguntas específicas para cada um. O objetivo era explorar de maneira produtiva cada um dos mercados em que trabalham os entrevistados e entender a sua relação com agências e novos formatos de comunicação.

Segue-se um resumo com as principais contribuições de cada entrevistado:

André Felix (Ver anexo D, pág. 92)

Nos principais pontos da entrevista de André Felix foi falado sobre o que as agências de publicidade estão fazendo para fidelizar e manter os seus clientes. Como Felix trabalhou muitos anos em agências de publicidade possui a experiência necessária para avaliar as importantes transformações que estão a acontecer. No seu ponto de vista o contexto digital em que estamos ajudou a “desorganizar” os antigos padrões de comunicação. A partir disto as consultorias viram uma oportunidade para criar um projeto amplo e muito estruturado,

tornando difícil o discurso *fullservice*⁵ das agências. Para Felix, a agência precisa ser *fulljourney*.⁶

A entrevista ainda abordou a necessidade dos clientes de um parceiro que os ajude estrategicamente porque hoje em dia muitas vezes não se sabe com exatidão aquilo que se deseja mesmo após a passagem de um *briefing*. Precisa-se saber o que pretende e a ideia precisa de ser valorizada.

Sobre o seu trabalho na Disney, o entrevistado disse que lida diretamente com o Gerente de Produto sem existir a figura do *account* e isto imprime velocidade à operação. O seu processo de trabalho com fornecedores depende sempre de três orçamentos obrigatoriamente. Na Disney, como em grande parte das empresas, também existe uma parte burocrática onde decisões na publicidade dependem de departamentos jurídicos; então o publicitário tem o desafio de correr riscos para colocar uma boa ideia na rua.

Os talentos das agências de publicidade em geral transitam pouco para a Disney porque como o entrevistado disse, é preciso ser realmente apaixonado pela marca para lá estar e trabalhar apenas com ela.

Em relação a geração de conteúdo frente ao mercado das agências Felix exemplifica que muitos clientes, como por exemplo, a Coca-Cola passaram a criar as suas estruturas próprias por ser um tipo de trabalho que exige velocidade e isto pode sim ser uma ameaça às agências de publicidade.

O futuro na visão do publicitário precisa antes passar por um certo “debate” entre cliente e agência. É preciso entender o papel de uma agência para a partir disso construir a relação porque um cliente acha necessariamente que o parceiro precisa entregar tudo e a matéria-prima de uma agência sempre será a ideia. Completa ainda que há vários modelos que podem surgir, inclusive de novas for-

⁵ *Fullservice* entende-se pela agência que oferece todos os tipos de serviços ligados a publicidade. Pesquisa, criação, estratégia, gerenciamento dos canais digitais, desenvolvimento de ações, planos de marketing, etc. É um conceito popular entre as agências, algumas vezes pode ser visto como clichê. Porém ser visto como *fullservice* pode atrair mais novos clientes. vai até a experiência do consumidor com a marca que estará em constante acompanhamento.

⁶ *Fulljourney* entende-se pela agência que está presente durante toda a jornada do consumidor ou do cliente. No caso do cliente vai desde a tomada de decisão para a compra de um produto ou serviço até todos os processos posteriores. Já no caso de um cliente e uma agência envolve a pesquisa das necessidades reais deste cliente, passa pela elaboração da campanha publicitária e vai até a experiência do consumidor com a marca que estará em constante acompanhamento.

mas de cobrança de *fee*, mas torce para que a ideia seja sempre o ponto central da relação como era no passado.

André Rabanea (Ver anexo E, pág. 99)

Na entrevista com André Rabanea foram falados pontos importantes como a metodologia que é usada na sua agência, a Torke CC. Esta metodologia foi concebida através das experiências com *brainstorm* e cocriação e foi validada na Universidade de Harvard. Segundo a empresa é uma evolução do *Design Thinking*. Este processo visa um aprimoramento nos desafios da criatividade e comunicação.

Para o publicitário o processo criativo atual e o formato de agência tem uma curta data de validade. Os clientes precisam estar envolvidos no processo e também os criativos que em geral só estão presentes no final.

André também está envolvido com *startups* e empreendedorismo e diz que a concorrência entre este tipo de mercado e agência pode existir, basta terem boas ideias.

Luis Paulo Gatti (Ver anexo F, pág. 100)

A entrevista com Luis Paulo Gatti teve alguns pontos similares a outras entrevistas, principalmente no ponto em que fala da parceria difícil que existe entre agências e clientes nos dias atuais e na constante dificuldade que há na relação entre ambos. Segundo o Director Criativo, falta confiança e isto tem reflexos na qualidade do trabalho final.

Para Gatti, a grande aposta das agências está a ser na estratégia e planeamento. E isto ajuda a orientar o trabalho. Neste ponto entra a tecnologia através do *bigdata* que é uma boa forma de ajuda para dar base ao criativo. Entretanto o bom *insight* tem sido deixado de lado e é o único que de facto pode trazer bons

resultados e as agências precisam ter coragem para apostar mais nas boas ideias.

As mudanças que as agências estão a fazer para se adequarem aos anseios do mercado também estiveram presentes na entrevista. Segundo Gatti, esta mudança acontece aos poucos mas é necessário evoluir. Há novos cargos a serem criados e agências como a inglesa AKQA trabalham apenas por projetos. Ou seja, há uma transformação a acontecer também em modelos de negócios. A qualidade e rapidez parece ser o ponto em comum a todas estas transformações.

Em relação à tecnologia, empresas como a Google e o Facebook estão a aproximar-se das empresas criativas para auxiliar no desenvolvimento de projetos e no alcance da mensagem ao público. O mercado criativo precisa destas ferramentas e as empresas de tecnologia vêem as agências como clientes em potencial.

A entrevista também falou sobre o nível de satisfação pessoal dos colaboradores que está a ser prejudicado pela falta de parceria entre agência e cliente. Para o criativo, bons projetos são as melhores formas de motivação, mas se isto não acontece há reflexos como o esvaziamento do mercado e a migração dos profissionais para outros tipos de empresa. E há cada vez mais *houses* (agências próprias) do lado dos clientes.

Fernando de Pina Mendes (Ver anexo G, pág. 104)

Fernando Mendes falou prioritariamente sobre o universo do *coworking* e startups que está diretamente ligado à sua trajetória. A lógica de um espaço de *coworking* segundo o entrevistado é a adaptabilidade da estrutura onde ter uma empresa se torna muito simples em termos ligados ao espaço físico e material necessário.

O espaço dividido entre várias empresas é um movimento cada vez mais comum ao redor do mundo e permite uma grande liberdade principalmente para jovens que procuram liberdade no ambiente laboral ou empreendedores que estão a começar um negócio. O mercado de *coworking* movimenta milhares de *free-*

lancers e tem adaptabilidade (em relação ao número de colaboradores e espaço) e mobilidade, se comparado aos padrões formais de trabalho. A troca comercial entre empresas que dividem o mesmo espaço também acontece e é vista como uma das vantagens deste modelo.

O professor Fernando Mendes mostra que vários outros tipos de mercado também estão a sofrer mudanças que antes seriam inimagináveis, como por exemplo táxis e aplicações viagens de automóvel. E isto é um movimento natural que pode ter a ver com o avanço tecnológico e também com uma mudança de *mindset*⁷ na sociedade que passa a ver muitas vantagens (como lazer e aprendizagem) no trabalho informal. Há uma espécie de anarquia presente neste tipo de mercado. Porém, segundo o professor, em Portugal este movimento ainda é tímido e os jovens, sobretudo tendem a seguir o mesmo padrão de vida que os seus pais viviam.

Em relação a competição no mercado publicitário a flexibilidade, o tempo e o espaço são as mais-valias de uma *startup* frente a uma agência tradicional, segundo o professor. E é justamente um cliente que está à procura de soluções mais flexíveis que vai até uma *startup* porque ela oferece custos menores e mais envolvimento.

Na entrevista também se falou sobre a organização e hierarquia das empresas atualmente que é mais verticalizada e menos piramidal. E esta forma de trabalhar está presente em várias das grandes multinacionais de tecnologia que começaram como uma *startup*. Este tipo de organização ajuda com que a empresa não perca a sua essência e que a felicidade no trabalho esteja sempre presente. A geração que está a entrar no mercado de trabalho atual têm novos anseios e eles estão a ser refletidos no funcionamento das corporações.

Sobre o ensino que também faz parte da vida do entrevistado, Fernando observa que o Design não consegue acompanhar a velocidade a que as coisas mudam. O que na formação pode ser problemático, porque quando o jovem se forma muita coisa ensinada já não existe mais.

⁷ Mindset entende-se por ser a maneira de pensar, a mentalidade, a programação mental, o conjunto de crenças que existe dentro da nossa mente e que determina como nos sentimos e nos comportamos.

Guilherme Figueira (Ver anexo H, pág. 125)

Guilherme é empresário e explicou como funciona a sua empresa “O Campo”. Ele define o seu negócio como algo em versão Beta onde não é possível dizer precisamente o modelo nem a estrutura. Portanto é híbrida e não se vende como uma agência de publicidade. O Campo é multidisciplinar porque atua com projetos *online*, *offline*, produtora de vídeo, produtora de animação, campanhas publicitárias, *webséries*, consultoria de otimização de vendas online e desenvolvimento de conteúdos próprios. Cobra-se apenas pelas ideias e horas trabalhadas, que é diferente das agências de publicidade brasileiras que cobram via veiculação.

Segundo Guilherme o negócio foi pensado para atender aos clientes de forma ágil e próxima ao cliente e tenciona ter uma estrutura sempre pequena. Para, além disso, a relação próxima com o cliente também esteve sempre nos planos porque quando atuava como criativo em agências tradicionais, o profissional sentia uma relação mais fria e afastada com eles.

Em relação à receptividade do seu negócio pelos clientes, o publicitário é otimista e mostra que as conquistas e o número de clientes sempre estão a aumentar. E ressalta que já ouviu que existe um desgaste com os modelos tradicionais de agências.

Os desafios dos empresários que investem na publicidade tradicional são vários em sua opinião. Estão ligados, por exemplo, a pouca verba necessária para fazer uma campanha digital e atingir o público, a concorrência com as consultorias e ao modelo esgotado das agências tradicionais. Por isso, não se pode ter medo de inventar e pensar em novas fórmulas. Afinal até um profissional liberal pode ser um concorrente hoje em dia. Guilherme encerra com a seguinte frase: “Em um cenário com tantas mudanças, existem mais oportunidades para uma agência, mas também existem mais ameaças.”

Ricardo Monteiro (Ver anexo I, pág. 128)

Ricardo Monteiro começou a contar sobre a sua trajetória. A partir disto já foi possível tirar algumas importantes questões como a falta de plano de carreira para os profissionais que atuam nas agências tradicionais e falta de proximidade com os clientes. Ponto comum às demais entrevistas.

Sobre a sua mudança para o mercado das consultorias, o profissional explicou sobre a grande partilha existente entre os diferentes setores da Accenture. Esta partilha é global e feita muitas vezes através de Skype (com ligação entre países). Este tipo de troca é estimulado havendo até um portal interno chamado *Knowledge Exchange* para busca sobre vários temas. Isto existe para que profissionais da Accenture em todo o mundo possam ter acesso aos casos de sucesso e se for preciso usá-los como exemplos nos projetos que estão a trabalhar localmente. O intercâmbio de informações faz parte da cultura da consultoria.

Em relação a expansão do negócio da Accenture via publicidade tradicional, Ricardo disse que não faz parte dos planos da empresa. Isto só ocorre caso faça parte da estratégia de determinado projeto. O trabalho envolve operação, estratégia, tecnologia e comunicação e é apenas uma das várias ramificações. Por outro lado, há um movimento de aquisição de várias empresas ligadas ao Design e à Publicidade; o objetivo possivelmente é gerir a publicidade do cliente mas de uma forma diferente, o pensamento macro e um projeto estrutural unido ao *expertise* da Accenture é o que faria mais sentido.

Uma das grandes diferenças de uma consultoria frente a uma agência de publicidade é o facto de estar mais dentro do negócio do cliente. Sabe-se de números, operações, valores, tomadas de decisão. Com todas estas informações em mãos é mais fácil para a consultoria orientar os clientes sobre quais medidas devem ser tomadas para o bem do negócio. E estas decisões não são baseadas em *feeling*, mas sim em números e evidências. Segundo Ricardo, o negócio das agências não são números.

A Accenture pode escolher em qual projeto quer entrar e esta decisão baseia-se no que for mais lucrativo ou melhor de alguma forma. Por isso, muitas vezes o trabalho de uma agência pode ficar reduzido a produzir pequenos materiais ou então nem isso sequer. O trabalho da agência acaba por ser muito

reativo, o da consultoria é pró-ativo. Faz antes de ser pedido pois já tem dados suficientes para isto.

As equipas trabalham tanto dentro quanto fora da estrutura das empresas a que são prestados os serviços. É suposto toda a gente falar com o cliente, incluindo a equipa criativa e isto facilita o processo de compreensão dos trabalhos e a vivência dentro da marca. Para além disso também traz mais agilidade ao negócio.

Em relação à publicidade das consultorias os trabalhos criados são feitos por uma estratégia que faz sentido para o cliente e que na maioria dos casos já houve uma prévia avaliação da consultoria indicando que aquilo deveria ser feito. Há uma razão de ordem prática para o trabalho publicitário feito, não há desperdício de tempo nem de trabalho. Inclusivamente porque o cliente acompanha o que está a ser criado.

O entrevistado ainda disse que é possível influenciar a vida do consumidor normal como a publicidade consegue fazer, mas de uma maneira diferente: através da tecnologia. Desenvolvem-se novas formas das pessoas interagirem com o mundo.

Ricardo acredita que em dez anos as agências serão “coisas de nicho” ficarão limitadas a campanhas e irão diminuir sua estrutura. E não pensa que haja tecnologia suficiente para poder competir com as consultorias porque o movimento pelas consultorias foi ao contrário. Primeiro elas começaram a atuar em negócios que envolve consultoria financeira e tecnologia para só depois atuar com publicidade. Portanto já há uma estrutura própria para este tipo de trabalho. Por ter uma atuação mais ampla a consultoria tem uma relação de décadas com algumas marcas e isto também torna a competição com as agências mais difícil.

Uma consultoria cobra por hora, mas também por projeto naturalmente com a margem de lucro incluída. O tempo que um colaborador precisa para concluir um projeto é sempre pago pelo cliente em questão. Esta matemática faz com que não haja praticamente fuga de capital.

Os planos de carreira e salários são bem definidos. Também há um acompanhamento por parte da consultoria para “observar” se há realmente condições do profissional subir na hierarquia. A liberdade do profissional poder

gerir o seu próprio tempo também existe. Se é necessário fazer um projeto até o dia determinado, cabe ao colaborador administrá-lo como acha que deve desde que no dia combinado esteja tudo pronto.

As consultorias estão a contratar cada vez mais áreas de diferentes campos de atuação e com um conhecimento completamente diferente com o objetivo de perceber o comportamento humano. Eventualmente isto pode ser traduzido em atuar bem nos mercados que já estão a atuar ou ir atrás de novos. A Accenture tenciona “trabalhar a experiência do consumidor, trabalhar a experiência do colaborador, trabalhar a experiência interna, trabalhar a experiência externa, trabalhar todos os *touch-points* da marca com o seu consumidor, trabalhar a experiência de loja, trabalhar a experiência digital, trabalhar a experiência móvel, trabalhar a experiência física.”

Um ponto crítico das consultorias na visão do entrevistado tem a ver com replicar modelos que deram certo ao invés de pensar em novos. Como isto faz parte da cultura da agência torna-se difícil mudar este pensamento, segundo Ricardo.

3.2.6 Análise das entrevistas

A entrevista de André Felix mostrou um lado importante, o lado do cliente. Apesar de o publicitário trabalhar numa espécie de agência de publicidade interna da Disney ele lida diretamente com a estrutura da empresa que poderíamos considerar como seu próprio cliente. Questões como regras internas e permissões do que se pode fazer com a marca fazem parte do desafio de ter uma boa campanha aprovada. Esta realidade pode ser colocada em paralelo com a realidade de todo o mercado publicitário onde campanhas com grande expressão criativa são cada vez mais uma exceção e menos uma regra.

Outro ponto importante da entrevista foi o ponto de vista sobre o real papel das agências e a sua relação com os clientes. Antes de pensar em futuro o presente precisa ser debatido. Somente com um entendimento sobre o que precisa ser entregue é possível chegar a uma relação saudável entre cliente e fornecedor.

O ponto central desta relação, no caso das agências especializadas em criatividade, precisa ser a ideia.

No que diz respeito à entrevista de André Rabanea, o empresário coloca importantes questões para ampliar a perspectiva do estudo. O cliente precisa fazer parte do processo criativo. Pertencer ao projeto faz a diferença para a relação com o cliente e com o resultado final. Podendo haver eventualmente a redução no número de reprovações.

Entre Andre Félix e Rabanea há uma concordância na importância ativa do profissional criativo em todo o processo. Este mesmo comportamento já acontece nas consultorias, a partir daí podemos deduzir uma tendência.

Startups podem sim fazer parte de uma grande concorrência frente às agências de publicidade. E o próprio publicitário já investe neste tipo de negócio. Boas ideias e uma estrutura dinâmica podem ser o suficiente para competir,

Luis Paulo Gatti destacou. assim como os demais entrevistados, a pouca parceria existente entre agências e clientes e os reflexos disto no mercado tais como: o esvaziamento do mercado (por falta de motivação dos profissionais) e crescimento das *houses* nos clientes. Há também o movimento por parte das agências em investir em planejamento estratégico e mudar as suas estruturas para se adequarem melhor ao que o cliente está à espera. Outro ponto em comum com outras entrevistas foi destacar que o *insight* e consequentemente a ideia são a coisa mais importante de todo o negócio.

Empresas de tecnologia estão a manter uma relação mais próxima com as agências para ajudá-las a serem mais efetivas na transmissão da mensagem, busca correta pelo *target*, informações através do *bigdata* etc. Esta parceria agrega valor às agências.

A entrevista com o professor Fernando de Pina Mendes, foi importante para perceber melhor o universo das *startups* e do *coworking* que por possuírem uma

estrutura flexível, ágil e com menores preços podem, sim, competir com uma agência de publicidade.

O ADN deste tipo de negócio é ter lideranças mais próximas aos colaboradores apesar da grande rotatividade, já que se trabalha muito com *freelancers*. E a crescente mão de obra das *startups* tem uma ligação com a geração que está a fazer parte do mercado de trabalho atual com anseios de mais liberdade e flexibilidade que as grandes corporações não permitiam no passado. Por essa razão as empresas multinacionais do setor da tecnologia que começaram como *startups* (com, por exemplo, as grandes empresas ligadas à internet) têm a hierarquia mais verticalizada e menos piramidal. Em outras palavras isto significa mais colaboração e menos imposição.

Guilherme Figueira contribuiu através da demonstração de como funciona o seu negócio que é uma espécie de agência, mas que funciona de maneira híbrida não e não se limita a atuar apenas com criação publicitária. Entretanto faz questão de manter a estrutura enxuta apesar do seu crescimento. Ao mesmo tempo, o entrevistado também fez questão de manter no *core* da sua empresa uma relação de proximidade com o cliente uma vez que sentia que isto não era bem conduzido quando trabalhava numa agência de publicidade tradicional. Esta proximidade permitiu também que tivesse *feedbacks* que lhe mostraram que a relação entre as agências tradicionais e clientes está desgastada.

A concorrência para o tipo de negócio do empresário é maior, porque trabalha-se com uma oferta maior de serviços. Porém as oportunidades são igualmente grandes.

Ricardo Monteiro ajudou a elucidar os pontos que diferenciam uma consultoria de uma agência de publicidade. Estes pontos são úteis para analisarmos as prováveis razões de sucesso e insucesso de ambos os modelos. É importante destacar as ideias centrais da sua entrevista para aprofundarmos a questão:

- Como a Accenture oferece uma vasta gama de serviços aos clientes não se limitando apenas a publicidade tem a liberdade para poder es-

colher as operações que deseja fazer parte. Para concluir um negócio leva-se em conta o que realmente traz vantagem financeira;

As consultorias, na sua maioria, começaram a atuar dentro das áreas financeiras. Portanto possuem os instrumentos certos e a capacidade de avaliar bem quais as operações são realmente lucrativas. Desta forma assegura-se de maneira eficiente a otimização do dinheiro.

- Há planos de carreira e salários bem definidos nas consultorias;

Uma boa gestão de gastos permite um controlo financeiro mais eficiente e também faz com que a empresa possa realizar planos de carreira para os colaboradores. Esta gestão também passa pela mensuração da entrega de cada trabalho que é acompanhada de perto o que permite uma evolução justa para cada membro do time.

- Como não há *accounts* o criativo torna-se gestor e o contacto direto com o cliente facilita o processo de comunicação e perceção das tarefas. Naturalmente aprende-se mais ao estar a trabalhar dentro do negócio do cliente;

Quando o criativo assume a função de lidar diretamente com o cliente há uma imediata vantagem financeira para a consultoria por duas razões: a primeira porque passa-se a ter apenas um profissional (o criativo) ao invés de dois (criativo e *account*) na operação. A segunda porque quando quem cria tem uma relação direta com o cliente, o número de reprovações reduz significativamente e o tempo de execução do trabalho também é reduzido. Logo, o cliente recebe mais rapidamente o resultado final e o processo torna-se mais ágil e dinâmico.

- Há flexibilidade de horários para trabalhar. Os colaboradores administram o seu próprio tempo e as suas tarefas;

Os modelos de gestão mais flexíveis das empresas ao redor do mundo estão cada vez mais a flexibilizar a jornada de trabalho. Ir ao escritório diariamente

está a deixar de ser uma rotina obrigatória em muitas empresas (como também vemos na entrevista do Professor Fernando De Pina Mendes – Ver anexo G). No caso das consultorias as equipas para cada projeto são montadas de acordo com a necessidade do cliente, “personalize-se” o grupo de trabalho conforme a solução que se está à espera. E o importante para a consultoria é a entrega e a qualidade do trabalho final. A administração do tempo por parte dos colaboradores compete a eles, o mais importante é que haja o comprometimento com aquilo que está planeado. Esta forma de gestão dá mais liberdade ao colaborador, consequentemente também impacta na sua qualidade de vida e na entrega do trabalho.

- As consultorias estão a contratar diferentes profissionais de diferentes áreas. Há muitas *expertises* no lado das consultorias e naturalmente uma grande oferta de soluções para os clientes;

Como dito anteriormente, uma consultoria trabalha com uma extensa gama de serviços e naturalmente há a necessidade da contratação de profissionais de muitas áreas de atuação. Esta multidisciplinaridade enriquece o profissionalmente a equipa criativa que passa a ter mais skills sobre determinados assuntos que dificilmente seria possível dentro do modelo de agência atual.

- As consultorias ainda têm dificuldade para propor soluções novas sem deixar de repetir as fórmulas que dão certo. O modo de pensar “matemático” ainda se faz muito presente;

O ponto a ser melhorado segundo a entrevista está no facto da consultoria ainda estar demasiado presa às “fórmulas” que dão certo. A contribuição de um profissional criativo aparece justamente neste ponto. A mais valia do profissional de comunicação está sobretudo na constante busca por soluções diferentes. E este é o desafio que precisa ser superado para uma evolução ainda maior deste tipo de negócio.

3.2.7 Síntese da informação recolhida

Com base na informação recolhida chegamos a importantes pontos:

- É quase uma unanimidade que a relação entre agência e cliente está desgastada.
- No negócio das agências de publicidade, o *insight* e a ideia são as coisas mais valiosas.
- Para além de *startups* e consultorias também se nota um crescimento de *houses* (agências próprias dentro das estruturas dos clientes). E isto também pode ser nocivo para o mercado tradicional.
- O relacionamento entre cliente e agência precisa ser debatido para que se chegue de facto a um bom entendimento sobre expectativas de quem paga e realidade de quem entrega. Se o cliente por um lado precisa de organização e foco naquilo que necessita, por outro uma agência também precisa ser um parceiro estratégico e mostrar soluções adequadas.
- Envolver o cliente no processo criativo através da co-criação ou novas metodologias é uma tendência crescente e pode ser um grande diferencial competitivo para as agências de publicidade frente aos novos mercados.
- Tal como os processos de co-criação, a aproximação de empresas como Facebook e Google podem agregar muito valor quando combinadas à boas ideias. Soma-se a isto o facto das agências já estarem a passar a investir mais em planeamento estratégico.
- As agências precisam se aproximar do modo operante de uma *startup* em relação a velocidade operacional e de uma consultoria em relação a estratégia. Ainda que não seja fácil esta mudança este movimento é necessário para responder aos crescentes anseios dos clientes. O fator preço que é o grande desafio para fechar esta equação uma vez que *startup* possui os custos fixos

muito baixos. A partir desta comparação reforça-se a teoria que as agências no futuro funcionariam com uma estrutura e organogramas semelhantes ao de uma *startup*.

- Há também a opção de as agências aumentarem o seu leque de atuação sem perderem a essência da ideia criativa. Podem atuar como um negócio híbrido em várias frentes como geração de conteúdo, entretenimentos, etc. O negócio seria uma espécie de hub criativo e não somente uma agência. Mas seria uma estratégia possível para responder aos anseios por modernização e para a conquista de novos tipos de clientes.

- Mesmo nas agências o criativo cada vez mais estará integrado ao início do processo e a estratégia. Este movimento torna mais ágil e dinâmico o desenvolvimento do trabalho.

- Ainda que não seja tão presente no mercado português, os anseios globais da geração que entra no mercado de trabalho atual é por um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Por esta razão muitos preferem trabalhar por projetos de curta-duração ou em empresas que estejam alinhadas com estas expectativas.

- As *startups* e as multinacionais como Google e Facebook possuem uma lógica hierárquica que mostram uma modernização nas relações de trabalho: a hierarquia é mais verticalizada e menos piramidal. Isto dá ao colaborador mais liberdade.

- Uma consultoria oferece uma gama de serviços maior e está dentro do cliente. Portanto as decisões tomadas são estratégicas e com “provas” baseadas em números. Isto dá uma vantagem competitiva grande para as consultorias frente às agências. E ainda reforça que o trabalho de criação de campanhas pode-se tornar um nicho futuramente.

A agência de publicidade tradicional respeita etapas. O processo passa de mão em mão até chegar ao cliente. A comunicação entre os setores pode variar de agência para agência. Neste modelo o cliente é o ponto no final do fluxo e muito dificilmente participa da execução do trabalho.

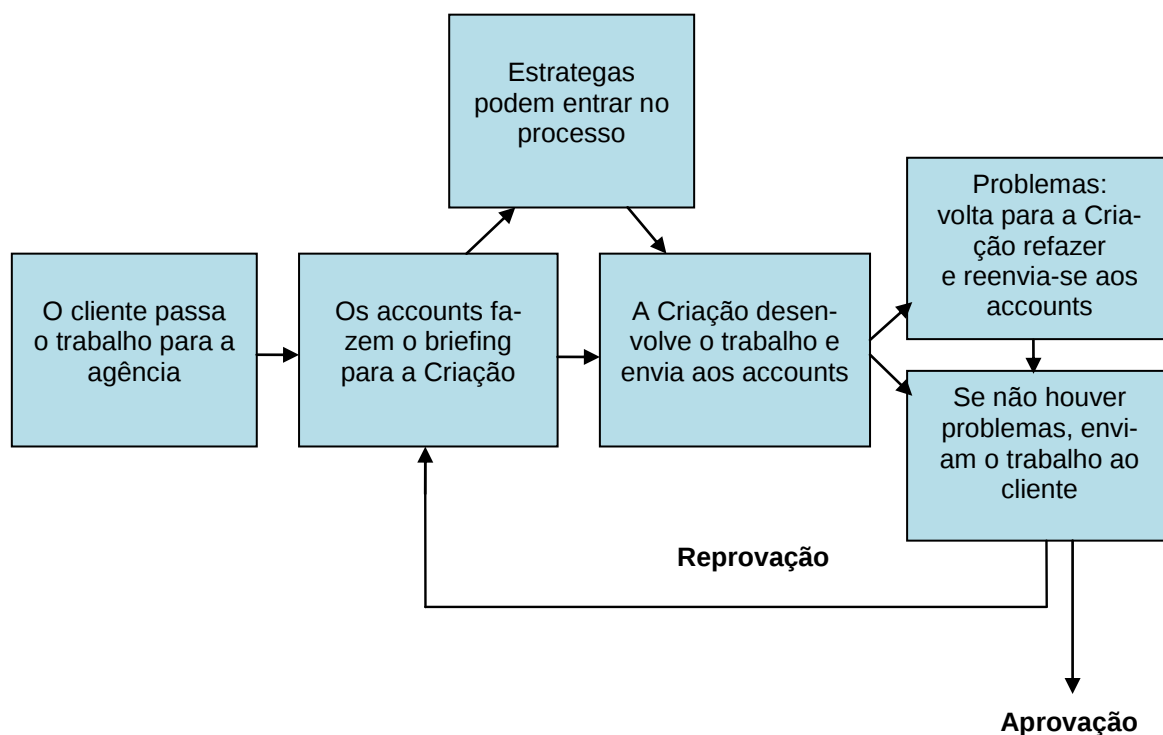


Figura 16 - Mapa do fluxo de trabalho de uma agência de publicidade tradicional. Criado pelo autor.

Numa consultoria o processo de desenvolvimento do trabalho acontece de maneira mais colaborativa. A equipa criativa que também é gestora pode eventualmente trabalhar com outros setores de diferentes áreas e a todo momento estão sob o crivo do cliente. Eventuais alterações ou mudanças no projeto são imediatamente detetadas e resolvidas em parceria com o cliente e imprimem maior velocidade na conclusão do trabalho conforme mostra a imagem abaixo:

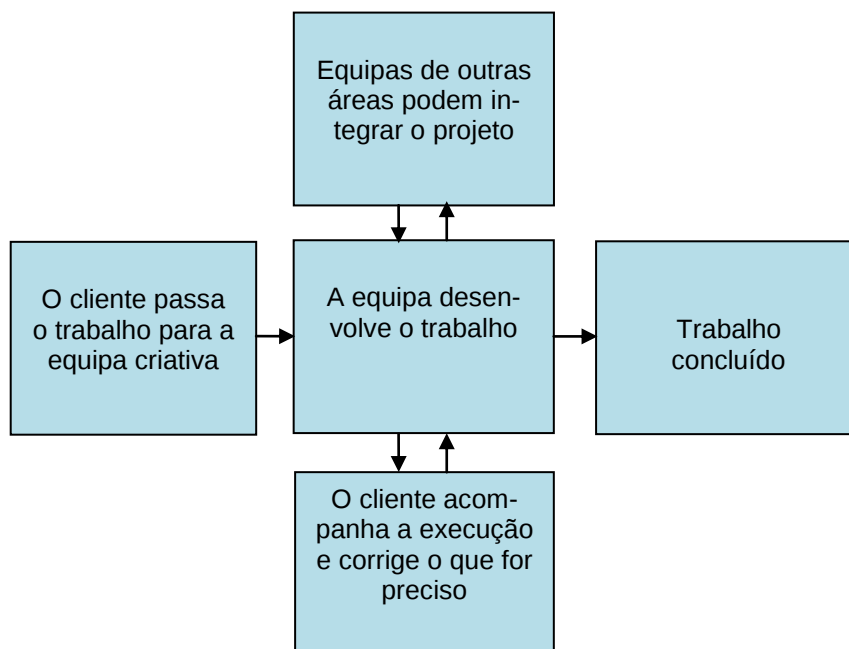


Figura 17 - Mapa do fluxo de trabalho de uma consultoria. Criado pelo autor.

Análise comparativa entre os dois fluxos de trabalho apresentados:

O fluxo de trabalho de uma agência de publicidade funciona na lógica da maioria dos processos que seguem o modelo da Revolução Industrial. Há especialidades e cada setor é responsável por uma ação específica. Desta forma a cadeia produtiva precisa passar por todos os setores, um de cada vez, até a obtenção do resultado. Os aspectos negativos deste modelo estão ligados ao tempo e a eficiência. A eficiência porque em caso de reprovação há um grande esforço operacional para reiniciar tudo e naturalmente o fator tempo também entra nesta conta.

No fluxo de trabalho de uma consultoria trabalha-se mesmo que de maneira inconsciente com a cocriação. É como se todas as etapas fossem feitas em simultâneo. O cliente e outros departamentos fazem parte do processo e isto é benéfico porque desta forma encontra-se mais rapidamente as soluções, evitando atrasos e reprovações. Consequentemente esta dinâmica confere maior velocidade à operação. Um outro aspecto que pode variar de acordo com a

análise pessoal de cada profissional diz respeito à autonomia criativa dos projetos desenvolvidos uma vez que o cliente está sempre a intervir durante este processo.

Capítulo 4

Conclusões

4 CONCLUSÕES

4.1 Conclusão

Com este estudo conclui-se que as mudanças do mercado publicitário não são uma projeção de cenário futuro; já estão a acontecer neste momento. Portanto, nota-se que este material trata um tema que está a correr em simultâneo com a própria “revolução” no mercado.

As grandes movimentações profissionais, empresariais e mercadológicas que estão a decorrer no mundo conforme indicado em todas as referências bibliográficas demonstradas neste estudo, tal como o fluxo de capital publicitário que também está a transitar para outros meios e formatos de “agências” são os maiores indicadores que um processo de mudança ocorre agora mas sem todos os formatos possíveis totalmente definidos.

O material lido pôde colaborar para formular projeções de futuro em relação aos cenários, metodologias e tecnologias que vão auxiliar a indústria publicitária nesta nova fase.

É importante explicitar também que o ponto de partida para o desenvolvimento do estudo teve de analisar o contexto sócio-económico e cultural. Graças a esta análise feita através do material lido e referido na bibliografia compreendeu-se que nenhuma mudança ou revolução num tipo de mercado ocorre sem um contexto social. Ou seja, as mudanças apontadas neste estudo refletem um fenómeno social de mudança de era.

As entrevistas foram importantes para análise de vários aspetos dentro eles os *mindsets* de cada tipo de empresa criativa seja agência, consultoria ou *startup* também deve ser analisado. Enquanto a grande maioria das *holdings* de agências tinham interesse por efetividade no trabalho e também prémios de criatividade, estes novos modelos concentram muito mais no primeiro aspecto o que pode deixar o crivo criativo como questão secundária, uma vez que os prémios são o grande termómetro da indústria publicitária em relação a originalidade. Este ponto reforça a ideia de que as agências de publicidade não vão acabar ainda que

sofram mudanças na sua estrutura. A excelência criativa faz parte do *mindset* das agências e a operação está no *mindset* das consultorias.

4.1.1 A hipótese se verifica?

A hipótese colocada neste estudo foi a seguinte: **“As agências de publicidade atuais terão de repensar o seu modelo organizacional para continuarem a existir.”** Com base na metodologia aplicada que incluiu pesquisa documental, pesquisa de campo com observação direta e as entrevistas podemos dizer que a hipótese se verifica.

Muitos fatores apontam a veracidade da formulação da hipótese e podemos considerar vários indicadores como, por exemplo: o movimento que muitas agências de publicidade já estão a fazer para modificar as suas estruturas ou incorporar uma nova metodologia de trabalho, o surgimento de novos negócios “híbridos” (como *startups* ou *apps*) que se apresentam como mais um competidor neste mercado, as próprias mudanças nos cargos de comando das *holdings* de publicidade por “pressão” de acionistas com os consecutivos resultados abaixo da expectativa por parte das agências tradicionais, o crescimento das consultorias em publicidade, a migração de profissionais do mercado publicitário para as consultorias, a queixa de muitos clientes ao modelo atual das agências de publicidade (conforme consta nas entrevistas), as especulações de que grandes grupos publicitários poderiam ser comprados por consultorias globais, a fusão de muitas agências, a mudanças de estruturas de agências do mesmo grupo para os mesmos espaços como já acontece na Europa, a “juniorização” das equipas nas agências priorizando a mão de obra mais barata (como indicador de diminuição da receita), a pouca mobilidade de cargos através de promoções dentro das agências (também como indicador de diminuição da receita), o alto investimento que as consultorias estão a fazer para a aquisição de empresas ligadas ao mercado da tecnologia e da comunicação, o *ranking* das maiores empresas de comunicação do mundo que já aponta consultorias na liderança, a aposta das *holdings* de publicidade em novos modelos de negócio como *startups*, a crescente participação e

vitórias de consultorias em concursos para conquistar contas de publicidade, a grande oferta de serviço das consultorias que vai além da publicidade e a velocidade operacional que os concorrentes das agências conseguem para entregar o trabalho final.

Todos os argumentos apresentados e justificados ao longo do estudo verificam e dão credibilidade à hipótese.

4.1.2 Como será a agência do futuro?

O surgimento de agências como a R/GA (especializada em produtos e protótipos) e AKQA (que cria para vários tipos de formatos e trabalha em grande parte por projetos sem necessariamente fidelizar clientes) são grandes indicadores de que as agências do futuro vão trabalhar mais especializadas atuando por segmentos ou nichos. A tecnologia também pode ter grande influência na criação destes nichos que podem vir a trabalhar com mecanismos como inteligência artificial, *database*, etc. Serão forçadas pela demanda de mercado a tornarem-se mais híbridas e menos focadas em campanhas publicitárias sobretudo se criarem conteúdos relevantes para o consumidor e formatos não invasivos de publicidade. Um bom modelo que pode ser uma referência para este “hibridismo” é o Youtube Space, um espaço multiplataforma focado principalmente na geração de conteúdo. Este espaço foi criado pela empresa Youtube e presente em várias cidades do mundo conforme matéria de Boeckel, C. (2017).

A grande mobilidade dos clientes e o aumento do número de concursos, como já começa a acontecer, indica pouca fidelização das contas de publicidade dentro das agências para o futuro. Isto terá os seguintes efeitos: as estruturas serão menores e consequentemente o trabalho ficará mais integrado e mais assertivo. Entretanto, haverá um menor número de colaboradores fixos o que fará com que haja um maior mercado de *freelancers* chamados para integrar projetos conforme for a demanda das agências. A liberdade criativa será mais estimulada e o profissional criativo terá mais liberdade de horários e rotina, inclusive para

transitar entre projetos de diferentes agências. O *craft* criativo continuará neste tipo de empresa e ainda que as consultorias contratem as equipes criativas com grande reputação no mercado, o que aliás, também já está a acontecer.

A agência no futuro também usará as suas metodologias como produto porque a participação do cliente será cada vez maior (como também já ocorre) e isto permitirá o desenvolvimento de novas formas de cocriação.

As agências que forem compradas por consultorias internacionais terão uma estrutura física maior, porém mais multidisciplinar do que exclusivamente publicitária e sem grande necessidade de *freelancers*.

4.2 Constrangimentos

Existiram alguns contrangimentos durante o desenvolvimento deste trabalho não permitindo um aprofundamento e uma melhor elaboração de certas questões.

Como referido, não há muitas publicações ou artigos científicos que analisem estas transformações o que foi limitativo em termos de referências bibliográficas.

Apesar de muitas tentativas, o número de entrevistados foi reduzido porque muitas pessoas convidadas não puderam colaborar em razão de compromissos ou incompatibilidade de agendas.

4.3 Reflexões e recomendações para futuras investigações

Para o futuro da investigação importantes medidas podem ser adotadas como entrevistas com uma maior quantidade de profissionais da área para haver um “retrato” mais fiel das mudanças que o mercado atravessa. As entrevistas poderiam detetar por exemplo uma eventual variação na média do número de colaboradores dos dois mercados em questão.

O acompanhamento das agências de publicidade tradicionais e das consultorias também seria de grande importância para a continuidade da investigação uma vez que as mudanças em ambos estão a ocorrer numa grande velocidade. No caso das consultorias a recolha de informações por artigos jornalísticos é mais difícil e naturalmente exigiria um estudo mais próximo e aprofundado.

Para dar mais profundidade ao estudo e mostrar as modificações do mercado é recomendado ainda um histórico anual com o faturamento das grandes *holdings* de publicidade bem como um relatório com as mudanças que aconteceram com o passar dos anos; estando atento também a possíveis novos negócios que as agências possam estar a trabalhar. Desta forma será possível realizar uma relação entre as medidas implementadas e os resultados obtidos e avaliar as estratégias que deram mais certo.

A qualidade e criatividade da publicidade que está a ser veiculada tem grande importância e também precisa de ser estudada para que se trace um paralelo entre a efetividade no negócio e o seu resultado final para o público.

Por fim, prestar atenção ao contexto histórico também é recomendado. Deve-se avaliar os meios que estão a ser mais usados, as relações de consumo, a importância dos meios digitais e também se houve alguma mudança durante o período da investigação.

Bibliografia

Referência bibliográficas

- Barbosa, G. & Rabaça, C. (2002). *Dicionário de comunicação*. (4ª ed). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus.
- Corrêa, R. (2006). *O atendimento na agência de comunicação*. (1ª ed). São Paulo, Brasil: Global Editora.
- Durant, P. (2014). *Paleo Manifesto (1ª ed)*. Estados Unidos da América. Random House USA INC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing*. (12ª ed). São Paulo – Brasil: Editora Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (5ª ed). Rio de Janeiro – Brasil: Editora Prentice-Hall do Brasil LTDA.
- Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). *Publicitor*. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.
- Mattos, T. (2017). *Vai lá e faz. Como empreender na Era Digital e tirar ideias do papel*. (1ª ed). Porto Alegre, Brasil: Editora Belas-Letras.
- Sant’Anna, A. (1989). *Propaganda: teoria, técnica e prática*. (4ª ed). São Paulo – Brasil: Editora Pioneira.
- Toffler, A. (2012). *A Terceira Onda (31ª ed)*. Estados Unidos da América. Editora Record.
- Xavier, A. (2015). *Storytelling, histórias que deixam marcas*. (1ª ed). Rio de Janeiro – Brasil: Editora Best Business.

Outras referências

Almeida, G. (2017) *Adidas deixará de investir na televisão para focar nos canais digitais e ter maiores resultados*. LinkedIn Web Site. Acedido em Dezembro 10, 2017, em: <https://www.linkedin.com/pulse/adidas-deixar%C3%A1-de-investir-na-televis%C3%A3o-para-focar-nos-almeida/?trackingId=Y51jrol4jmX1fmqZvAvJTw%3D%3D>.

Boeckel, C. (2017). *YouTube Space inaugurado no Rio é o mais “high tech” do mundo*. G1 Web Site. Acedido em Dezembro 10, 2017, em https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/youtube-space-inaugurado-no-rio-e-o-mais-high-tech-do-mundo-video.ghml?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=rjtv.

Braiker, B. (2017). *Os cem dias de Arthur Sadoun no Publicis Group*. Meio e Mensagem Web Site. Acedito em Dezembro 10, 2017, em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/09/27/os-cem-dias-de-arthur-sadoun-no-publicis-groupe.html>.

Crowdtask (2015) *Sharing Economy – O que é economia colaborativa e como ela está moldando os negócios*. Crowdtask Web Site. Acedido em abril, 5 de 2018, em: <http://crowdtask.me/e-commerce/sharing-economy-o-que-e-economia-colaborativa-e-como-ela-esta-moldando-os-negocios/>

Geron, T. (2013). *Airbnb And The Unstoppable Rise Of The Share Economy*. Forbes Web Site. Acedido e Março 30, 2018, em: <https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#45eaf7a8aae3>

Kim, Daniel (2018). *50 Largest Marketing Companies in the World*. Agency Spotter Web Site. Acedido em Abril, 23, 2018 em: <https://co.agencyspotter.com/50-largest-marketing-companies-in-the-world/>

Lemos, A. (2018). *Mark Read e Andrew Scott: os novos homens fortes do WPP. Meio e Mensagem Web Site*. Acedito em Abril 23, 2018, em:
<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2018/04/16/mark-read-e-andrew-scott-os-novos-homens-fortes-do-wpp.html>

Lessa, I. (2017). *De olho em 2020, Fbiz reformula posicionamento. Meio e Mensagem Web Site*. Acedito em Dezembro 10, 2017, em:
<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/09/27/de-olho-em-2020-f-biz-reformula-posicionamento.html> .

Link to leadres (2017). *Unilever substitui agências de publicidade por startups. Link to leadres Web Site*. Acedido em Dezembro 10, 2017, em:
<http://linktoleaders.com/unilever-substitui-agencias-publicidade-startups>

Marcondes, Pyr (2018). *3 homens e um destino: a nova ordem mundial da propaganda. Proxima Web site*. Acedido em Julho, 22, 2018 em:
<http://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2018/07/22/3-homens-e-um-destino-a-nova-ordem-mundial-da-propaganda.html>

Martinho, S. (2006) *Como remunerar as agências? Meios e Publicidade Web Site*. Acedido em Março 3, 2018, em:
http://www.meiosepublicidade.pt/2006/10/como_remunerar_as_ag_ncias_/

Messa, E. (2017). *Calma Gama, não desanime quem vem por aí. Meio e Mensagem Web Site*. Acedito em Abril 02, 2018, em:
<http://www.meioemensagem.com.br/home/opinioao/2017/12/20/calma-gama-nao-desanime-quem-vem-por-ai.html>.

Ogilvy, D. (1976). *Confissões de um publicitário. (1ª ed)*. Rio de Janeiro – Brasil. DIFEL – Difusão Editorial S.A.

PRNewswire (2014). *Publicis e Omnicom entram em acordo para rescindir a proposta de fusão entre iguais*. Cision PRNewswire Web Site. Acedido em Abril 02, 2018, em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/publicis-e-omnicom-entram-em-acordo-para-rescindir-a-proposta-de-fusao-entre-iguais-258606311.html>

Redação Adnews (2017). *CP+B Brasil comemora três anos com conquistas de contas e casa nova*. Adnews Web site. Acedido em Dezembro 10, 2017, em <http://adnews.com.br/negocios/cpb-brasil-comemora-tres-anos-com-conquistas-de-contas-e-casa-nova.html#.WcleWI6xhyg.linkedin>

Redação Exame (2013). *Fusão Publicis/Ominicom é maior grupo de comunicação mundial*. Exame Web Site. Acedido em Abril 02, 2018, em: <https://exame.abril.com.br/marketing/fusao-publicis-omnicom-e-maior-grupo-de-comunicacao-mundial/>

Roza, Ana (2018). *Produtora digital de “Game of Thrones” é adquirida por consultoria global*. B9 Web Site. Acedido em Abril 23, 2018 em: <http://www.b9.com.br/84677/produtora-digital-de-game-of-thrones-e-adquirida-por-consultoria-global/>

Sacchitiello, B. (2017). *Não vejo ninguém feliz em agências*. Meio e Mensagem Web Site. Acedido em Abril 02, 2018, em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2017/12/18/nao-vejo-ninguem-feliz-em-agencias.html>.

Spanier, G. (2017). *Publicis and WPP are takeover targets and Accenture 'looks a redible buyer', bank says*. Campaign Live Web Site. Acedido em Dezembro 10, 2017, em <http://www.campaignlive.co.uk/article/publicis-wpp-takeover-targets-accenture-looks-credible-buyer-bank-says/1445811#0oFLyT5sVdGoFkCr.01>

Takashi, E. (s.d.). Accenture Interactive é nomeada pelo segundo ano consecutivo como a maior rede digital pela Advertising Age. *Comunicação & Cia, Publicidade, MKT e Tecnologia*. Acedido em Dezembro 10, 2017, em:

<https://edutakashi.wordpress.com/2017/05/03/accenture-interactive-e-nomeada-pelo-segundo-ano-consecutivo-como-a-maior-rede-digital-pela-advertising-ag-e/>

Veiga, H. (2017). *Millenials e o Triângulo do ã de p*rrãn*. *Dinheiro Vivo Web site*. Acedido em Dezembro 10, 2017, em

<https://www.dinheirovivo.pt/opinioao/millenials-e-o-triangulo-do-a-de-prran/>

Viegas, T. (2018) Publicidade à lupa: Do Fee. *Marketeer Web Site*. Acedido em Março 3, 2018, em: <http://marketeer.pt/2018/02/16/publicidade-a-lupa-do-fee/>

Vídeos de referência:

Centrifugue me (2017). Home-office é uma boa? *Web site*. Acedido em dezembro 10, 2017, em: <https://www.youtube.com/watch?v=inWEo1POfI8>

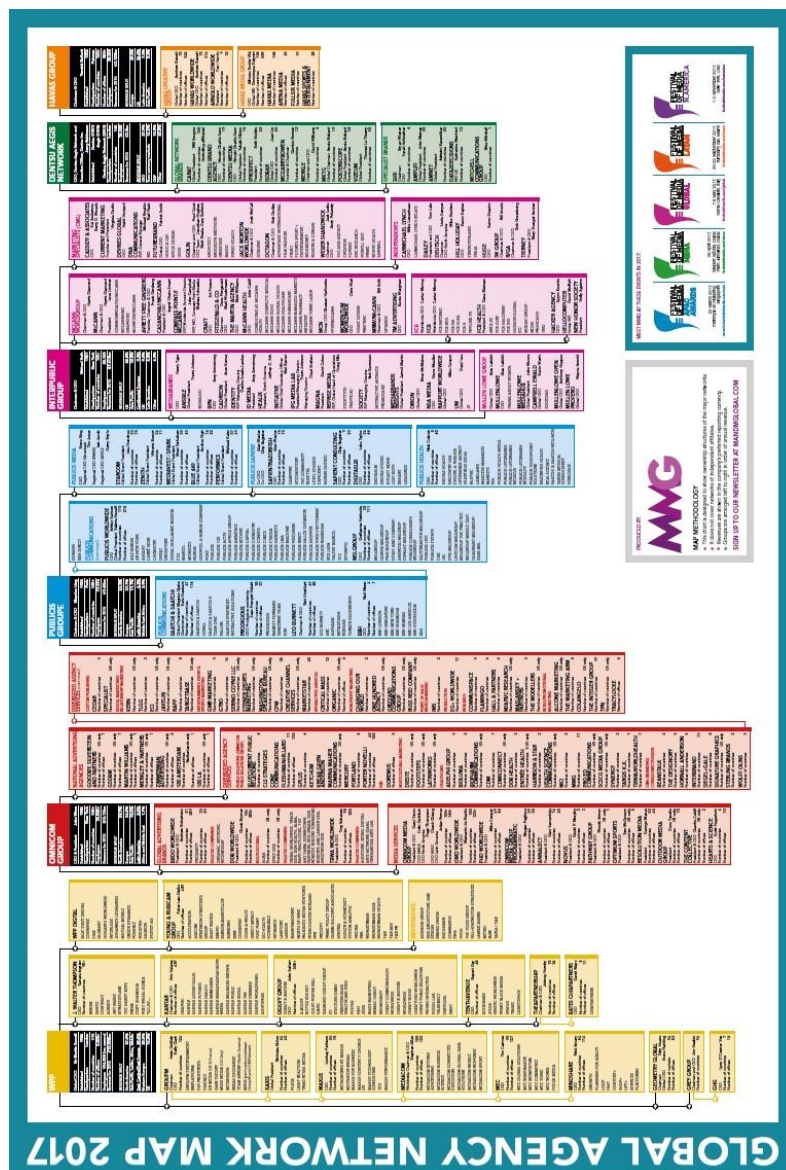
Meio&Mensagem (2015). José Eustachio: Agências de propaganda precisam se reinventar. *Web site*. Acedido em dezembro 10, 2017, em: <https://www.youtube.com/watch?v=iz39hONFd3E>

Meio&Mensagem (2015). PJ Pereira: Qual é o futuro da propaganda? *Web site*. Acedido em dezembro 10, 2017, em https://www.youtube.com/watch?v=D_168Oj_ohM

Anexos

Anexo A – QUADRO EXPLICATIVO - Maiores holdings globais e as suas principais agências.

Fonte: <http://mandmglobal.com/global-agency-network-map-2017/>



Anexo B – Transcrição do Artigo de Eric Messa, Coordenador do Núcleo de Inovação em Media Digital da Faap – São Paulo (Brasil) ao site Meio & Mensagem (2017).

Causou grande repercussão e muita discussão a entrevista concedida por Alexandre Gama ao Meio & Mensagem, publicada em 18/12/2017. O destaque para a frase “Não vejo ninguém feliz em agências” surtiu efeito. Ouvi muitos comentários divergentes sobre o assunto e por isso, resolvi opinar. É preciso admitir, o que ele diz é a mais pura verdade, mas para o leitor mais desatento, ou para quem é de outra área ou setor, pode soar como uma espécie de “anúncio do fim dos tempos” da publicidade; algo que, justo agora em dezembro, só traz desânimo para o próximo ano que virá. Calma, não é bem assim. Ou melhor, não é nada disso. É fato que o mercado publicitário passa por um processo de transição e reestruturação do seu modelo de negócios. Quem trabalha nas grandes agências tradicionais deve estar um tanto inseguro. O ambiente digital e a distribuição em rede já causou efeito semelhante no mercado gráfico, fonográfico e cinematográfico. Ou mesmo no jornalismo e no setor de transporte urbano privado. Agora é a vez da publicidade, do setor financeiro e da educação. Mas a revolução na publicidade vai mais longe. Não se trata somente da implantação de novos modelos de negócios, mas também da revisão da sua própria linguagem. O discurso utópico e idealizado da publicidade não faz mais sentido para o consumidor de hoje. É preciso uma marca mais presente no cotidiano das pessoas e que saiba construir um relacionamento com seu consumidor a partir de um posicionamento claro e transparente. Ou seja, não se trata da morte da publicidade. Marcas sempre precisarão se comunicar com seus consumidores, mas agora não mais exclusivamente através de mensagens unidirecionais. Agora o discurso da marca chega ao consumidor de diferentes formas. Nesse sentido, vejo novos cenários emergindo:

Fim do domínio exclusivo do mercado por grandes grupos de publicidade para abrir oportunidade para agências menores, com discursos e modelo de negócios inovadores. Já temos excelentes agências que nasceram “digitais” e hoje brigam diretamente com as agências tradicionais e de maior porte. Fortalecimento das consultorias e surgimento de novos negócios como as boutiques de conteúdo, agências de reputação, *startups* de comunicação, plataformas sociais enfim, uma ampla gama de oportunidades para o profissional multidisciplinar, que possua não só competências diretamente relacionadas à publicidade e ao marketing, mas também expertises oriundas do jornalismo, PR, análise de dados, entre outras. Uma espécie de “revival” das in-house agencies, abrindo espaço dentro da própria empresa para a atuação não só do profissional de marketing, mas para uma equipe inteira formada por profissionais de diferentes frentes da comunicação. Além, claro, da mudança completa de paradigma em que a publicidade deixa de ter formatos claros (anúncio de meia página ou filme de 30 segundos) e passa a estar presente na vida das pessoas a partir de uma simples interação nas redes ou proporcionando uma experiência inusitada. Esse novo cenário abre um campo enorme para a criatividade. Ver 2017 passar e anunciar grandes nomes da publicidade se aposentando ou deixando o mercado, bem como agências renomadas como a Neogama desaparecerem, pode no princípio assustar. Porém não se trata do fim, e sim de uma transição que abre caminho

para uma geração que domina o novo paradigma e tem nomes como Fabiano Coura, Flavia Spinelli, Eco Moliterno, Laura Chiavone, Gabriel Borges, Pedro Reiss, Igor Puga, Roberto Martini, Gabriel Vallejo, Renata D'Ávila, entre muitos outros. Eu estive presente na abertura da exposição que Alexandre Gama realizou no Museu de Arte Brasileira da Faap e, ao lembrar tudo aquilo, posso dizer com segurança que Gama está concluindo uma etapa profissional com louvor, para trilhar outros mares abertos por sua formação e experiência em publicidade, bem como sua visão empreendedora. Ele mesmo diz que não vê futuro no modelo das grandes holdings, mas que há muito espaço novo para conquistar. Por fim, aplaudo de pé a reaproximação recente entre a ABA (Associação Brasileira de Anunciantes) e a Abap (Associação Brasileira das Agências de Publicidade), promovida por João Branco e Mário D'Andrea para fortalecer o mercado. Se há muita gente infeliz nas agências é porque a angústia é grande, e precisamos de nomes fortes para desbravar as barreiras que ainda é necessário transpor até alcançar alcançarmos todas as oportunidades que aponte aqui.

Anexo C - Entrevista de PJ Pereira ao site Meio & Mensagem (2015).

Qual é o futuro da propaganda? Eu conversei com gente de cliente, gente de agência para ver quais eram os cenários possíveis, o que é que eles acreditavam que ia ser o futuro da propaganda. E a gente chegou a cinco cenários diferentes.

O primeiro cenário que a gente chegou eu batizei de igreja. É a parte da fé, do que agente acredita que a propaganda é, seja e tenha que ser, da natureza essencial do espírito da propaganda. Você pode mudar a media, mudar o formato, mudar a dinâmica do mercado inteiro, mas a essência continua sendo aquele mesmo espírito essencial que a gente sempre teve. Vamos contar grandes histórias e as pessoas vão ouvir, vão se emocionar e vão comprar.

O segundo cenário é o mais distante disso possível. É o que eu chamei de cenário Wall-E. Não sei se vocês se lembram do filme Wall-E da Pixar. Tem um momento onde aquele monte de gordinhos andando na nave espacial... Eles ficam sabendo que mudou a cor da moda. Eles apertam um botão e todo mundo muda. Existe uma corrente muito grande no mundo do marketing que acredita que a coisa vai se automatizar cada vez mais. Que a presença das marcas vai ser automatizada, a associação das mensagens com as coisas que você tá lendo, vai ser mais automatizado e a própria redação, a própria criação também vai ser automatizada com o advento da inteligência artificial. Talvez venha uma criatividade artificial aí para substituir alguns de nós.

O terceiro cenário é interessante para anunciantes, mas provavelmente é o mais aterrorizante para donos de agência como eu. Que é o cenário Uber ou o cenário Airbnb. Imagina só: a maior empresa de hospedagem do mundo, que é o Airbnb, não tem nenhum quarto. A maior empresa de transporte do mundo é o Uber e eles não têm nenhum carro. Por que não seria razoável pensar que a maior empresa de propaganda, a maior agência de propaganda do mundo, não vai ter uma dupla de criação, nenhum planejador, não vai ter nada que a gente sempre considerou? Se você pega e procura em *apps* como o Fiverr, que junta profissionais de várias especialidades e você consegue serviços speciali-

zados de cinco a quinhentos dólares... É uma coisa que muda muito. Para uma pequena empresa, por exemplo, eles não precisam mais do que isso daí. Resolve 90% dos problemas deles.

O quarto cenário é um cenário interessante. E tem bastante potencial. Eu ouvi isso muito de clientes. Existe uma tendência muito grande aos produtos ficarem cada vez mais parecidos nos mercados mais “commoditizados”. O cenário Tesla é o cenário de utilizar a capacidade criativa do mercado para “descomoditizar” estes produtos. Cerveja é um dos mercados mais “commoditizados” do mundo. Pega uma das cervejas entre as mais, lá no miolo dos commodities. Budwiser. O que eles fizeram aqui no mercado americano? Quando chega perto do 4 de julho, eles durante alguns meses, eles trocam o nome de Budwiser para América. Como isso, eles se distanciam imediatamente dos outros e criam um valor ali que é difícil de entender exatamente, mas você sente o que está acontecendo. Essa separação, esse posicionamento, essa diferenciação aconteceu por causa de uma ideia criativa que diferenciou o produto, fez com que as pessoas consumissem mais, mas não se contou nenhuma história, além do que está ali na latinha.

O último cenário é o cenário que eu chamei de Pixar. É o cenário dos grandes contadores de história. É o cenário que considera que a partir do momento que as pessoas gostam de assistir propaganda, como elas gostam de assistir filmes, como elas gostam de assistir vídeos idiotas de gente batendo a cabeça na porta, você pode contar a história que você sempre quis contar, a ideia de que um comercial, uma mensagem publicitária vai interromper um programa pra você ter que ouvir e depois vai voltar onde você queria, é uma ideia das mais burras e idiotas do mundo que já foi inventada. Foi a melhor alternativa no tempo que a gente tinha. Hoje, ela já não é mais tão importante, não pode ser considerada como caminho para fazer as coisas. Então você precisa pensar em si mesmo como um cineasta. Como o Jonh Lesseter da Pixar, como o Steven Spielberg, como o Iñárritu, ou seja lá quem for o seu diretor predileto. Porque são com estas pessoas que você está competindo. Tem um monte de cenários possíveis. O que importa não são exatamente quais eles são. Importa é que a propaganda tá mudando, que o marketing tá ficando diferente e que você precisa pensar nesses cenários como possibilidades que vão se ajustar e vão acontecer mais ou menos ao mesmo tempo.

Não vai existir um ganhador. Quem vai ganhar com isso é o consumidor e a gente tem que ir atrás.

Anexo D – Entrevista André Felix

1 – Faça um breve resumo da sua trajetória profissional.

Eu comecei como redator no Rio de Janeiro, né? E depois do Rio de Janeiro eu fui para São Paulo. Em São Paulo, por incrível que pareça, o meu primeiro trabalho não foi na criação, foi como atendimento, na Havas. Porque o meu portfólio era ruim. E só tinha vaga de atendimento na época. E aí eu aceitei o desafio e foi muito legal porque eu pude ter uma experiência diferente de criação e era muito fácil para mim vender todas as ideias porque como eu tinha um *background* criativo, o Diretor de Criação me amava porque eu vendia tudo para os clientes. E aí, depois disso ele começou a me dar *jobs* para me testar

como criativo. E aí eu voltei para a criação de novo, comecei a trabalhar com criação de novo em São Paulo. Da Havas eu fui para a Loducca, da Loducca eu fui para ID TBWA , e da ID, eu fui para a Mood TBWA e foi aonde eu comecei a ganhar todos os meus leões, e aí eu saí de lá e fui para Miami para trabalhar na Zimmerman que é da Omnicom. Trouxe os primeiros quinze prêmios de criação da história da agência. Da Zimmerman fui para a Y&R ser VP de Criação e da Young, eu fui para a Disney, aqui em Los Angeles. Eles têm uma agência *in house*. Estão mudando toda a parte de processos, pensamento, reestruturando equipe e aí eles me fizeram o convite porque eles estão buscando cada vez mais pessoas de agência, com cabeça de agência, para trabalhar na agência interna da Disney. Então, rapidamente, esta é a minha trajetória profissional, fora a acadêmica.

2- O que o fez querer sair do mercado de agência de publicidade?

Eu gosto de agência. Metodologicamente falando, eu gosto do processo, do trabalho que é feito em agência. O que me fez sair de agência é o fato de que O que eu pensei é: Se eu estou no país do entretenimento, eu preciso trabalhar na maior empresa de entretenimento do mundo. Então, se eu não estivesse nos Estados Unidos, de repente eu estaria em agência ainda. Mas como eu estou nos Estados Unidos e Estados Unidos é sinônimo de entretenimento, eu precisava ter esta experiência. Uma outra coisa que me despertou também foi trabalhar com *branded e content*, trabalhar com produção de conteúdo e trabalhar para uma marca que todo mundo ama. É uma Love Mark. Então esses fatores fizeram com que eu pensasse nessa proposta. Se fosse num outro país, eu não sei se eu sairia de agência, porque eu gosto muito de agência. Eu gosto da vibe, eu gosto da informalidade, eu gosto dos processos, que muitas vezes não existem, mas a gente acaba fazendo do nosso jeito então eles acabam existindo, gosto da adrenalina... A Disney é a realização de um sonho para muitas pessoas. Muitas pessoas que juntam dinheiro a vida inteira... 3 anos... 2 anos... 5 anos... Depende da situação econômica, para poder realizar o sonho de ir para a Disney. Então trabalhar para uma marca aonde eu posso exercer a criatividade, para realizar esse sonho, para que a gente possa fazer com que as pessoas realizem esse “poder mágico”, isso é muito gratificante. Mas o que de fato fez eu sair de agência foi o fato de estar nos Estados Unidos e se eu estou nos Estados Unidos eu tenho que trabalhar na maior empresa de entretenimento do mundo, porque Estados Unidos é entretenimento. Então esse foi o ponto motivador para que eu pudesse aceitar essa proposta.

3- Na sua opinião o que as agências de publicidade estão fazendo para fidelizar e manter os seus clientes e como isto poderia melhorar?

Eu acho que este fenômeno que está todo mundo falando: “Ah, qual é o papel das agências?” Antigamente era tudo muito certinho, antigamente era tudo muito bem definido. “Eu quero lançar um produto, eu quero lançar um serviço, eu quero fazer um rebranding. Então vamos lá, vamos fazer um anúncio de TV, vamos fazer um anúncio para o jornal, vamos fazer um rádio...”. Enfim, era tudo muito categorizado, era tudo muito certinho, muito específico. O digital criou uma bagunça nisso tudo. Antes era uma via de ida e volta. Hoje, a gente olha o ecossistema da comunicação e a gente... O Arco do

Triunfo na Champs Elysee é a melhor explicação para isso... É uma confusão. Ali, você não sabe quem vai, você não sabe quem para. Mas você vai entrando devagarinho e encaixa o seu carrinho e vai seguindo o seu caminho. Então hoje tem as consultorias. Accenture, Deloitte, PwC, enfim... Esses caras viram essa oportunidade e criaram um projeto muito mais estruturado porque os caras pensam no todo, não pensam só em um pedaço. As agências de propaganda pensam só em um pedaço. Então eu acho muito difícil a agência que fala: “Ah, eu sou *fullservice*.” Para mim a agência tem que ser *full journey*. A gente tem que olhar para a jornada das pessoas, para a jornada do consumidor. E aí entender quais são as *expertises* que eu tenho como agência para inserir um produto, uma marca, um serviço na vida daquela pessoa. E como que eu vou ser relevante para aquela pessoa.

Basicamente é uma coisa que parece simples e óbvia: O cliente tem um problema, a agência tem entregar uma ideia e essa ideia tem que fazer vender. Porém essa coisa óbvia se torna mais complicada porque muitas vezes os clientes não sabem o que pedir, eles não sabem o que eles querem. E muitas vezes isso se reflete num briefing. Por exemplo, eu já recebi um briefing em que um cliente pedia: “Eu quero fazer uma identidade visual.” Será a agência era a mais adequada para fazer este trabalho? Será que este trabalho não era para um estúdio de design? Ou uma empresa focada em *branding*? Muitas vezes também, o cliente quer apenas um aplicativo. Será que a agência tem experiência em fazer UX? Fazer toda a parte de usabilidade? Não. Mas os clientes também não sabem. E aí as agências ficam naquele papel de “quero fazer tudo” e não dá para fazer tudo. É impossível fazer tudo. Por isso que os grandes grupos de comunicação comprem diferentes agências com diferentes *expertises* para que você possa ter especialistas naquilo que fazem. Num exemplo bem simples: (o cliente diz) “Eu quero fazer um filme.” A agência não tem porque ter um diretor ou uma produtora dentro da agência... Ela contrata isso fora, né? E aí lá na produtora você tem o Diretor de Fotografia, você tem o Diretor do filme, você tem o roteirista, saca? Então assim, não dá pra fazer tudo. O que eu acho que as agências têm que ter para cada vez mais fidelizar os seus clientes é ter bem definido o seu papel. Qual é o papel da agência? Ela é uma agência de quê? Não adianta você falar “eu sou uma agência *full service*”, “eu sou uma agência que entrega tudo”, não. Por que eu acho que a Almap (BBDO) é um caso de sucesso no Brasil, na minha opinião? Porque a Almap entrega o *core* de tudo o que os clientes precisam: ideia. Ah, você quer uma ideia? Então você me procura. Pronto. Se essa ideia vai ser digital, se essa ideia vai ser um print, se essa ideia vai ser um comercial de TV... Pouco importa o meio. O meio é consequência. O que os caras entregam é uma ideia. Pronto. Tanto é que é a agência mais criativa do mundo em termos de premiação. Entregam uma ideia. Agora, os clientes por sua vez, também estão perdidos. Eles não sabem o que pedir para as agências. Eles não sabem para qual agência pedir. Eles têm que parar para entender qual é a capacidade de entrega de cada parceiro. Muitas vezes eles não fazem isso.

As agências, primeiro precisam definir o seu papel, segundo deixar bem claro até onde eles vão e terceiro, os clientes precisam entender quais são as *expertises* de cada parceiro para que eles possam fazer o pedido certo para a pessoa certa.

4- O que uma empresa multinacional e respeitada como a Disney espera de soluções para a sua comunicação por parte dos fornecedores?

É engraçado porque eu estou no cliente mas eu sou agência. Então eu sou uma agência no cliente. Então, por exemplo, eu não tenho atendimento mas o meu cliente é o Gerente de Produto. Como eu sou uma agência dentro do cliente, eu tiro algumas etapas. Eu tiro a etapa do atendimento, porque eu lido direto com o Gerente daquele produto. Não existe o “telefone sem fio”. É mais direto. Isso ganha mais velocidade e ganha mais entendimento. A conclusão disso é que a ideia é entregue com mais agilidade.

Pergunta: “E tem algum ponto negativo que você acha?”

Felix: tem vários. Muitos. Um deles é que tudo tem que passar por *legal*, existem muitas pólizas. Então têm muitas ideias que não vão para frente por conta dos advogados. Só que a gente não sabe disso antecipadamente. A gente sabe disso só no final do processo.

Pergunta: Qual seria então a expectativa do teu cliente em relação a vocês? O que que eles esperam? Eles estão sempre pré-dispostos a ouvir soluções, eles querem mais estratégia, como é que isso encaixa?

Felix: Cara, vou dar um exemplo. Aqui, assim como no Brasil temos o Dia da Mentira, que é 1º de abril. E aí a gente criou uma ideia simples. Era um videozinho para social media. Coisa simples. Que a gente falou que ia tirar o churros tradicional e a gente ia fazer o churros de couve. Como a gente tá no momento de lutar por ideias boas, essa ideia só foi pra frente, inclusive até fiz um post agora. Ela tá listada como uma das melhores ideias (inaudível) no dia 1º de abril. Então, essa ideia só, o *legal*, por exemplo tinha proibido. Falaram: “Não a gente não aprova.” Enfim... Essa ideia só foi para frente porque o Gerente de Produto “botou isso debaixo do braço” e falou: “Não, eu não concordo.” Mas assim, não é todo o Gerente de Produto que faz isso. Porque para cada produto, tem um Gerente diferente. Então não são todos que querem correr riscos. E cara, foi um sucesso. Tá com milhões e milhões de *views*, todo mundo comentando. Enfim, isso tá sendo um grande aprendizado para todos internamente. E cara, se a gente quer fazer diferente, a gente precisa correr riscos. A gente não pode ficar sentado nas regras porque senão a gente não vai fazer nada. Senão não existe um porquê da gente estar lá. Então o ponto que eu falo é: o jurídico não quer ter trabalho, entendeu? Essa é a grande verdade. Então para que eles não tenham trabalho, é mais fácil eles falarem “não”. E aí eles ficam usando o chapéu de consultor que justifica a existência. Então é basicamente isso.

4- Hoje, trabalhando como cliente, como se relaciona com as agências de publicidade?

Eu me relaciono com fornecedores, com produtora, com... Tem muitos conteúdos de *social (media)* que a gente usa... Produtoras, entendeu? Porque a gente cria e alguém vai executar isso. Então produtora para fazer um *stop-motion*, produtora para fazer uma ilustração, um vídeo animado, sabe? Então o relacionamento é... Cara, a gente precisa

de três orçamentos de três fornecedores diferentes. Não é preço que define, pelo menos pra gente. O que define é qualidade de trabalho. E experiência naquele assunto que a gente criou. Mas tudo tem que ter três orçamentos.

5- Já trabalhou com uma consultoria ou um modelo de agência não-tradicional? Como foi esta experiência?

Não, não. Não trabalhei.

Mas eu acho que as consultorias vão entregar a parte da ideia. Eu acho que eles nunca vão querer comprar mídia, na minha opinião porque isso é outro negócio. Então, é aquilo que eu falo: como eles têm a visão do todo... Por exemplo, eu tava conversando aqui com um cara da PwC. E o cara falou: “Po cara, basicamente hoje o que eu faço é o lançamento de toda a plataforma digital de um cliente então eu vou fazer um *app*, vou fazer um site, vou fazer isso para todas as telas, vou fazer o banco de dados, enfim. É uma coisa mais de programação. Mas antigamente eu ia até o *wireframe*, eu não tinha a parte visual. E aí eu entregava todo esse *wireframe*, toda a parte tecnológica, *site mapping*, enfim. Mas eu não entregava o visual. A gente viu a necessidade de começar a entregar esse visual. Tá. O cliente gosta dessa solução mais completa. Mas hoje eu não consigo entregar ideia e pra eu entregar ideia eu preciso de criativo publicitário dentro da minha estrutura.” Porque na hora que o cliente vier com um pedido como esse, de querer fazer uma *app*, eu querer fazer um *website* para lançar esse produto, muitas vezes ele ainda não tem uma agência para fazer esse lançamento. Ele vai começar pelo site. Mas ele ainda não tem o lançamento. Porque ele não pode fazer um lançamento se ele não tiver a casa arrumada.

Então eu acho que esse é o grande pulo do gato. Porque assim, os caras sabem antecipadamente qual vai ser o lançamento porque esses caras fizeram a casa. Tipo, ninguém vai lançar um produto se não tiver um site. Se ele não tiver toda a parte de logística resolvida. Entendeu? Porque as pessoas vão procurar e não vão achar. Então, cara, como é o ponto de venda? Em quais lojas isso está distribuído? Existe o telemarketing para atender caso o consumidor tenha algum tipo de problema? Qual é o site? Isso depende de um aplicativo? Ah, depende. Como é esse aplicativo? Saca? Os caras já estão fazendo tudo isso. A comunicação é o fim desse processo.

É como se fosse uma linha do tempo. Você fez meu site, você fez meu *app*, você fez todo um estudo de *benchmark* para mim, toda a parte de usabilidade, *wireframe*, programação... Cara, se você tem um time com ideias dentro dessa estrutura, você é o melhor cara pra fazer o lançamento dessa campanha pra mim. Porque você já fez toda a minha casa, entendeu? Eu só preciso dos acabamentos.

Pergunta: E você acha que os criativos vão migrar cada vez mais ou talvez não?

Felix: Depende, depende. Depende do estágio de vida de cada criativo, na minha opinião.

A Accenture dentre as consultorias é a única que tá com uma visão e um foco muito determinado nessa questão publicitária, as outras não estão.

Eu disse: Mas uma teoria que eu tenho é que de repente eles estão em Cannes não para querer ganhar prêmio, mas talvez para o cliente ver né?

Felix disse: Cara, eles estão em Cannes porque Cannes não é só o Festival de Criatividade, é geração de negócio. Eles têm aquela pulseirinha que eles criaram onde você não precisa mais do cartão de visitas... Isso é um produto e isso gera negócio. Quantas feiras existem pelo mundo? Quantas feiras a Unilever, a Procter & Gamble, a Kimberly e Clark devem participar no mundo? Imagina: eles venderem essa pulseirinha para todas essas empresas para todos os seus executivos que forem a essas feiras no mundo. Então, assim. Os caras não estão preocupados com leão. Apesar deste ano terem levado um Grand Prix e mais seis leões.

6- A facilidade na geração de conteúdo nos dias atuais pode apresentar uma ameaça para o mercado de agências?

Cara, depende de qual o papel que a agência tem para aquele cliente. Existem agências especializadas em conteúdo, existem agências que só querem fazer a parte de *social (media)* e não querem fazer mais nada a não ser *social*. Eu acho que essas agências vão sempre ficar ali nos pequenos clientes. Eu acho difícil elas crescerem para um grande cliente. Eu acho que conteúdo tá muito conectado com as agências de PR, na minha opinião. E as agências de PR que tiverem estrutura criativa de verdade, conseguiriam fazer um trabalho absurdamente incrível em relação a conteúdo porque conteúdo bom é aquele que não precisa botar dinheiro por trás para engajar. Conteúdo bom é aquele que tem uma ideia forte e gera mídia espontânea. Mas eu acho que cada vez mais alguns clientes como Coca-Cola, enfim. Vem criando suas estruturas internas justamente por conta da agilidade de aprovação porque social mídia precisa de agilidade então às vezes é mais inteligente ter uma estrutura dentro do que terceirizada. Sim, eu acho que pode ser sim uma ameaça, mas as agências elas têm que entender qual é o papel delas nessa “brincadeira”. Eu acho que o que vai diferenciar uma agência de uma consultoria ou de uma estrutura interna é a ideia. Os melhores criativos, hoje trabalham nas agências. Então eu vejo hoje, por exemplo, lá na Disney mesmo uma grande dificuldade de trazer talento novo porque os novos querem trabalhar na Ogilvy, querem trabalhar na DDB, na BBDO, entendeu? Eles não querem trabalhar na agência interna da Disney. Mas é entendível, porque primeiro: você vai trabalhar só para uma marca. Numa agência você pode trabalhar para várias marcas. Segundo: você não vai ganhar prêmio. Terceiro: só trabalha lá quem é realmente apaixonado pela marca. Porque quem não é quer trabalhar com outras marcas. Quer poder ter ali o seu sucesso e conseguir trabalhar em outras agências com outras lideranças. Então é muito difícil pra mim conseguir jovem talento. Só se o cara for realmente apaixonado pela marca. Se ele não for é muito difícil.

7- Como acha que será o futuro do mercado de comunicação e das agências de publicidade?

Eu acho... É meio arriscado falar isso. Eu se pudesse decidir, se eu tivesse esse poder de ser Deus (risos) eu queria que voltasse a Era do Mad Man (série do Netflix). E eu acho que pode ser que isso aconteça, viu? Porque na Era do Mad Man o que os caras faziam? Os caras vendiam uma ideia. “Olha, a ideia pra você fazer é essa aqui.”

(cliente) “Ah, mas vocês fazem isso?”

(agência) “Não.”

A Almap tem um negócio que é muito bom que o Marcello Serpa e com certeza o Luis deve fazer, não sei mais o Marcello Serpa fazia que era o seguinte: chegava no cliente e mostrava uma campanha e o cliente “é, mas então, vamos mudar isso aqui.” E ele dizia: “não, não. Se você quer mudar, você me fala. Você passa um novo briefing e eu te faço uma outra ideia. Essa ideia aqui você não muda. Essa ideia foi concebida assim. Ah, você quer mudar? Então a gente trabalha numa outra coisa e te apresenta uma outra coisa.”

Então eu acho que o futuro do mercado de comunicação é: existe essa zona hoje em dia, né? Que o digital trouxe e tá todo mundo meio que perdido “pra onde nós vamos? O que vamos fazer? O que fazemos?” Mas daqui há algum tempo nós teremos novos Diretores de Marketing com uma nova cabeça. Daqui a pouco os millennials serão os novos Diretores de Marketing, daqui a pouco os novos millennials serão os Diretores de Criação. E por eles já terem nascido neste ecossistema e olhando toda essa transição que vem acontecendo, eu acho que a gente no futuro vai ter um papel mais definido do que é o que. Porque hoje tá todo mundo querendo correr atrás do dinheiro sem muito saber como entregar falando que entrega. Eu acho isso e vou um pouco mais longe. Todo mundo sabe que o futuro é vídeo, né? Daqui a pouco as produtoras de vídeo podem começar a criar estrutura de criação dentro das próprias produtoras sem precisar de agência e atendendo o cliente direto.

(produtora) “Vocês tão precisando de vídeo? Então beleza, eu te entrego o vídeo. Só que hoje eu não tô entregando um vídeo com ideia roteirizada. Então tá, então eu vou pegar os melhores storytellers e vou botar dentro das minhas produtoras.”

Eu disse: E aí vira mais um competidor além das consultorias.

Felix disse: Justamente. Eu não sei porque elas ainda não pensaram nisso.

Eu disse: Pode acabar também segmentando, o trabalho de agência pode se tornar mais pontual a medida que você tem tantos competidores como uma consultoria ou uma produtora, daqui a pouco a agência já vai estar limitada a aquele tipo pontual de trabalho, né? Vai existir uma outra segmentação.

Felix disse: Justamente. Porque assim, o que acontece... No Brasil você tem essa questão da mídia ser dentro da agência. Aqui e aí na Europa não existe isso. A mídia é separada. Por exemplo, na agência que você trabalha, o cliente paga pelo que?

Eu disse: Pela criatividade.

Felix disse: Ter uma ideia. Se você não tiver a ideia, você não tem o que entregar para o cliente. Então os gestores, os CEOs, eles têm que botar isso na cabeça. O nosso negócio é entregar ideia, ponto. E aí você pode cobrar um outro fee para acompanhar a execução da ideia. Eu acho que tem muita coisa a mudar ainda porque o cliente também acha que um parceiro tem que entregar tudo.

Pode ser um modelo também. Eu pago um fee para a ideia e pago um fee para a execução, da supervisão da ideia. Não sei.

Tem um monte de modelos que podem surgir que a gente tem que ver se é viável ou não. Mas eu torço bastante pra que a gente volte a Era Mad Man. (risos)

Aí a gente vai ter um papel mais definido.

Anexo E – Entrevista André Rabanea

1-Fale sobre a sua trajetória profissional.

Segundo o site saibala.com.br, André foi para Lisboa aos 21 anos para 3 meses e acabou por ficar 10 anos. Fundou a Torke, que foi a mais premiada agência de marketing de guerrilha do mundo, neste período foi júri dos principais festivais de criatividade incluindo Cannes, D&AD, EL OJO, etc. Considerado um empreendedor serial, já teve mais de 10 empresas nas áreas de inovação, disrupção e criatividade espalhadas pelo globo (Brasil, Portugal, Turquia, Bélgica e Qatar). Em 2014, criou junto da TorkeCC a metodologia IDEATORS, que foi validada pela Harvard University, foi descrita pela instituição como uma “evolução do design thinking.” Hoje André dedica-se em levar a metodologia IDEATORS para pessoas e empresas que buscam serem mais criativos através de jogos e co-criação.

2-Como é o processo de criação na Torke e como ele foi criado?

A Torkecc utiliza toda sua metodologia criativa no IDEATORS. Ele foi criado nos últimos anos baseado em nossa experiência em *brainstorms* e co-criação. Segundo o site da empresa a metodologia é explicada como uma visão criativa baseada numa co-criação de estratégias e ideias exclusivas que resolvem desafios de marketing, comunicação, negócios e ideação de produtos. Isto é chamado de IDEATORS. Dito uma evolução do Design Thinking. A agência pega a base e a aprimora para nos concentrarmos em desafios de criatividade e comunicação. E este método foi validado na Universidade de Harvard e é ensinado na Universidade Católica de Lisboa para capacitar as empresas em todo o mundo na metodologia.

3- Acha que as agências de publicidade devem continuar com o formato tradicional de trabalho? Por quê?

Acho que as agências de publicidade tem o tempo contado se continuar a trabalhar no mesmo formato. As duplas já não funcionam. Não envolver o cliente nos processos também não podem mais acontecer. Os criativos tem que estar mais envolvidos desde o começo do processo.

4- Qual a sua relação com a inovação e as startups?

Hoje como sócio da Beta/i tenho total relação com as *startups*. Investimos, incubamos e aceleramos as *startups*. Somos o principal player de empreendedorismo em Portugal.

5- Uma startup poderia fazer concorrência a uma agência de publicidade?

Claro que sim, *startup* na área da comunicação pode fazer total concorrência. Não interessa o tempo que a empresa tem e nem o tamanho. Se têm boas ideias já são os nossos concorrentes.

Anexo F – Entrevista Luis Paulo Gatti

1 – Faça um breve resumo da sua trajetória profissional.

Meu nome é Luis Gatti. Atualmente sou Associate Creative Director na Saatchi & Saatchi de Dubai. Trabalho com propaganda há 12 anos. Antes de ser Associate Creative Director aqui em Dubai, trabalhei em outras duas agências aqui na região: na Young & Rubicam e na Lowe. Antes de trabalhar em Dubai eu trabalhei no Brasil, em São Paulo durante 5 anos. Me mudei para Dubai em 2015 e cheguei em São Paulo em 2010. (Em São Paulo) Tive a oportunidade de trabalhar na Publicis, na Leo Burnett, na Ogilvy e na BBH. Comecei a minha carreira no Rio de Janeiro. Trabalhei em agências menores e a primeira agência internacional que eu trabalhei foi a Havas. Tive a oportunidade de ter reconhecimento em alguns Festivais de Propaganda incluindo Cannes, D&AD, New York Festival, One Show, Festival de Londres, Clio, entre outros. Eu também tive participação em júris. Fui jurado do Ad Stars na Coreia do Sul em 2017 na categoria outdoor. Esse ano, eu fui jurado no Festival de Nova Iorque. Além de ter sido convidado em Dubai para ser júri do Young Lions esse ano. Na maior parte destes 12 anos em propaganda, eu trabalhei com marcas automotivas entre elas Cadillac, meu atual cliente aqui na Saatchi, Mazda, Renault, Fiat, JAC Motors, entre outras.

2-Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as agências de publicidade estão enfrentando atualmente?

Particularmente nestes 12 anos de propaganda, eu vi muita coisa mudar. Mas sobre dificuldades que as agências têm passado, não percebi. Acho que as agências foram se adaptando, os negócios foram se adaptando... Uma coisa que eu percebo e não posso dizer se é novo ou não é a falta de parceria entre muitos clientes e as agências. Às vezes a própria agência tem uma postura de entregar o mínimo possível para receber o dinheiro e ficar por isso mesmo e muitas vezes o cliente interfere muito sem ter uma noção técnica do que está fazendo. Então eles querem influenciar num *storytelling*, querem influenciar na direção de arte de alguma forma... Às vezes (eles) não têm o conhecimento, não tem o estudo. E aí muitas das vezes para não começar uma batalha e criar uma atmosfera ruim entre cliente e agência, os criativos acabam desistindo e a agência acaba cedendo o que é uma pena porque no fim das contas se todo mundo está a favor de fazer um trabalho de qualidade... Eu acho que falta essa confiança, essa comunicação. É uma batalha que eu tenho tido muito na Saatchi. Quando eu comecei na Saatchi, todas as campanhas de Cadillac basicamente eram adaptações usando guideline, adaptação para a região do Oriente Médio, são seis países aqui. E aí, aos poucos, eu fui pensando: isso não tem nada a ver porque o jeito que as pessoas se comunicam nos Estados Unidos ou no Brasil não tem nada a ver com aqui. A gente

precisa de ideias autorais e com DNA local. Então aos poucos... Eu me lembro que eu falei com o meu time para a gente começar a toda a apresentação, não usar guideline, fazer cada slide um pôster. Aos poucos o cliente foi sentindo que tinha uma qualidade visual maior na apresentação do que na entrega do *job*. Então o próprio cliente entendeu o recado e o próprio cliente falou: vamos começar a fazer testes sem guideline, usando o mínimo possível do guideline? Beleza. Então a gente evidentemente sabe a importância do guideline. É integrar a comunicação mundial toda, porém ela não pode ser um limite para a criatividade. Agora a gente tem aqui um super lançamento bom com Cadillac. Tinham dois países que não faziam parte do nosso grupo, trabalhavam com outras agências, agora eles passaram a trabalhar com a Saatchi & Saatchi também. Mas eu acredito que é isso. Porque independente de qual tecnologia vai vir, qual vai ser a tendência de comunicação e hábitos e costumes, que mudam dentro da sociedade, as agências de comunicação ou as empresas que vão divulgar produtos, elas vão entender isso, entender esse movimento. E vão se adaptar. O importante é ficar observando e fazer isso o mais rápido possível. Em vez de ser apegado num modelo e usar ele para sempre.

3-Onde está sendo a maior aposta das agências?

Olha, novamente é uma pergunta muito difícil. Porque cada agência tem uma personalidade diferente. O que eu tenho observado muito é na parte estratégica e de planejamento. O que tem, claro, as suas vantagens porque direciona muito melhor a criação e dá embasamento para defender qualquer tipo de ideia em vez de tirar ela do “achismo”, trabalhar com dados. E aí entra a parte de *data* também que o Google tem dado muito suporte nas agências, o Facebook até tem tido problemas com isso recentemente. Mas é o que eu sinto no movimento que as agências têm feito. Porém algumas vezes, é o *feeling*, por exemplo, a gente pode falar sobre *Game of Thrones*. É impressionante. O autor criou, a HBO fez as filmagens e botou no ar. É diferente do Netflix, ela observa o que as pessoas estão procurando mais e começam a fazer seriados a partir do que as pessoas têm procurado mais. Percebe a diferença? Então ambos os casos funcionam. Você pode trabalhar com a Netflix e está todo mundo procurando Vikings: vamos fazer mais seriados sobre este tema. Basta abrir agora e você vai ver quantos (têm) relacionados à Narcos, por exemplo. Ou você pode fazer uma coisa que nem *Game of Thrones* porque é brilhante, existe um apelo emocional grande. Existe um storytelling forte. E apostar, não digo no escuro, mas acreditar na qualidade da criatividade. Vejo as agências muito mais covardes, apostando nesta parte de pesquisa e esquecendo que às vezes o bom senso e o insight único podem trazer muito mais resultado.

4-Acha que as agências estão se reinventando? Como?

A medida do possível e aos passos de formiguinhas elas constantemente elas precisam evoluir. Evoluir ou se adaptar no sentido que as pessoas mudam a forma como se comunicam. O meu pai que é um senhor de 80 anos de idade já sabe usar o Whatsapp, entendeu? Para ele a tecnologia é evidentemente uma coisa mais difícil, um pouco mais

complexa de se entender do que para uma criança que se você dá o celular na mão ela já sabe interagir com todas as funções. Mas o que eu quero dizer com isso é uma naturalidade. Se as formas com que as pessoas se comunicam muda, evidentemente as agências precisam entender esse momento da sociedade e caminhar junto. Então se as agências têm se adaptado e têm evoluído? Acredito que sim. Na mesma proporção e velocidade que elas podem fazer porque também vamos lembrar que é um investimento, são apostas, entendeu? A Publicis Groupe agora fez uma mudança para unir mais as agências. Isso foi uma aposta que eles fizeram. Acreditando que conectando as pessoas de diferentes lugares do mundo, o processo de trabalho pode ser com maior qualidade e mais rápido. A gente vai ver se isso vai funcionar ou não em breve quando eles lançarem a plataforma. Outras redes (de agências) têm feito diferentes movimentos. Teve uma agência no Brasil que tinha criado um cargo para Diretores de Criação focado em *data* e isso é uma prova de como as agências têm tentado se adaptar e observando que caminho seguir. E existe uma outra coisa que eu me lembrei agora também que existem agências que trabalham apenas por projetos. Elas não têm o cliente, elas pegam um projeto especial e fazem. Que é o caso, por exemplo, da AKQA Brasil. E eu recentemente vi um Diretor de Criação da Crispin e Porter de Miami que ele largou a Crispin e Porter para fazer também projetos isolados. Você contrata ele como *freelancer*, ele faz um projeto, entrega e é isso. Então são apostas. São coisas que podem dar muito certo e dando certo outras agências, outras empresas vão copiar o modelo ou pode dar errado. Isso aí a gente vai observar ao longo dos próximos anos. Aliás, pensando aqui novamente, muito complexa essa pergunta, porque envolve também tudo o que se criou de tecnologia nos últimos anos. Muita coisa aconteceu nova, entendeu? Então não dá para dizer que a gente saiu do ponto A para o B sem observar também as coisas que deram errado ou como cada empresa se dividiu ou na verdade fez mais até fusões... Teve uma época que quase a Omnicom e a Publicis Group iam unir forças, imagina. Mas é isso. É observar os próximos anos... Não só observar os que as agências estão fazendo, mas muito mais da parte de tecnologia, sociedade e as novidades que vão vir.

5-Como uma agência pode fazer frente a concorrência de uma *startup* ou de uma consultoria em relação a tecnologia e a *big data*?

Eu acredito o seguinte... eu não sei como funciona nos outros países, mas aqui em Dubai Google e Facebook tão sempre chamando para *workshops* e eles conversam muito com a parte de planejamento também... Para dar esta consultoria. Então acredito que alguns clientes acabem investindo bastante em pesquisa para direcionar melhor e entender melhor o *target*. Aí acaba ficando um pouco mais na responsabilidade dos medias .

6-Quais são as expectativas dos clientes em relação a quem desenvolve a sua comunicação?

Bastante, entendeu? Eu acho que a grande discussão é para onde ir. Porque se você for para o lado do cliente você está “ferrado” porque você só vai fazer aquele trabalho bem bobo e sem chance nenhuma de fazer alguma coisa criativa. Porque acaba que a válvula

de escape do criativo se torna o festival... Investir numa competição que é acaba sendo um projeto pró-ativo que aí gera uma outra discussão: o que que é a pró-atividade? Pró-atividade que você não tem nem o cliente dentro da agência? Eu acho um absurdo porque você está usando o tempo de outros clientes que poderia estar sendo investido em pensar como fazer negócios para essa galera e você está usando para uma outra que não faz o menor sentido. Por outro lado, a pró-atividade inteligente de falar assim: olha a gente está observando a comunicação dos seus produtos e a gente acredita que pode fazer diferente. Aí eu acho legal pra caramba. Eu acho que tem tudo a ver. E aí o reconhecimento porque no final das contas todo mundo quer crescer, todo mundo quer ter um salário melhor... A maioria dos criativos que acaba indo para o cliente tem vontade de se matar, né? Fica muito limitado. As agências estão com este problema de na maioria dos trabalhos só entregar para receber o dinheiro do cliente e ficar por isso mesmo. E acabar indo para a pró-atividade. Então é muito complexo... Muito difícil responder a esta pergunta... Mas arrisco que ao que mais se deve é a mediocridade. Vamos parar para pensar: um redator estuda “pra caramba” como contar uma história, como envolver com uma história e ele usa toda essa habilidade para escrever propaganda. Para uma outra pessoa que não tem técnica nenhuma chegar assim e falar: não, mas eu não gosto desta palavra... Quando você aplica uma palavra tem toda uma história por trás, já vi isso acontecer. E a mesma coisa com um designer... Você faz tudo com um equilíbrio, você faz um tratamento de foto, você vê as tendências de tecnologia, envolve tudo na criação de uma imagem para uma pessoa chegar e falar assim: mas é que eu gosto de amarelo. E aí? A gente sabe que são exemplos reais. Parece um absurdo, parece uma estupidez o que eu estou falando aqui ou uma coisa que todo mundo reclama ou parece clichê. Mas é que acontece muito. Acontece o tempo todo. Todo dia alguém na agência passando por isso. Então acho que se deve a isso. Na verdade a maioria das pessoas que trabalham com propaganda se tivesse a oportunidade de não trabalhar numa agência de propaganda e fazer algo similar com o que se faz numa agência, ia dar saltos de alegria. E outra coisa sobre agência de propaganda: se você é músico e trabalha com música a sua criatividade fica focada para uma habilidade. Se você é um cara que vai para o cinema, continua com um foco: fazer um *storytelling* para um filme. O que eu acho legal da propaganda é que você pode trabalhar com tudo. É um 360 graus tão legal... Que você partindo de um problema que precisa resolver, são tão abertas as soluções... É tão legal... Era para cliente e agência terem tanta parceria... Sentirem tanto prazer em fazer os projetos... E o que eu mais vejo é falarem assim: “cara, entrega isso aí que o cliente quer e vamos almoçar.” E é isso. E aí o cliente “monta” porque ele sabe que a agência vai entregar de qualquer jeito porque ele (o criativo) está mais preocupado com a pró-atividade que é onde ele não está metendo o dedo e é isso... Onde será que a gente vai parar desse jeito? Porque isso não é nada que eu não esteja ouvindo há anos, anos e anos... Nesses 12 anos de propaganda que eu tenho.

7-Com qual frequência você já viu profissionais que trabalham em equipes que você dirigiu mudarem de área ou saírem de agência?

Bom, eu vi uma galera ir para o Google e uma galera ir para o Facebook e eu vi uma galera indo para o cliente. Essa movimentação é muito insana. Eu não sei se é por causa do dinheiro, se a galera está recebendo mais dinheiro para ir para o cliente ou se eles estão cansados de alguma coisa ou se eles pensam que têm mais segurança... Não dá para generalizar... Eu fico pensando: você troca de mercado. Eu saí do Brasil e vim para Dubai. Tem os prós e contras. Ir para cliente eu acho muito complexo. Eu não conseguiria me adaptar em trabalhar sempre o mesmo briefing, o mesmo problema... Geralmente em agência a gente trabalha com grupos e aí quando você está um pouco saturado de pensar para um problema, você acaba dando um pouquinho mais de atenção em outro... Eu sinto que as agências estão tentando manter a produção dentro das agências, assim como os clientes estão tentando montar as *houses*... Todo mundo está tentando puxar o máximo de verba para si. Agora é observar quem está indo para a direção certa e ver... É só ver o que aconteceu no Festival de Cannes esse ano. A Publicis investiu menos dinheiro, eu particularmente não concordo. Porque isso frustra o time. Eu estou como Diretor de Criação na Saatchi e a galera que compartilhar o insight de comunicação que também está fazendo, sentir que está melhorando o portfólio, que as coisas estão andando e o prêmio ajuda isso. É tipo um *Fashion Week* (evento de moda). É onde a galera vê referência, onde a galera vê o que outras pessoas do mundo estão fazendo.

Anexo G – Entrevista Professor Fernando de Pina Mendes

1- Faça um breve resumo da sua trajetória profissional.

Um breve resumo do meu trajeto profissional e acadêmico é alguma coisa muito estranha. Primeiro, sou alguém que muito jovem 14, 15 anos (inaudível) ...ir para o mundo da arte, coisa muito adolescente de pintar sangue a escorrer por todo o lado... Coisas assim que os adolescentes fazem ou que pensam em fazer. Mas a fotografia interessava-me mais de facto que era um meio de expressão rápido comparado com todo o resto apesar que eu não sou do tempo da fotografia digital, não é? Eu trabalhei com ela mais tarde mas iniciei no analógico. Mas mesmo assim esse meio permitia-me ter uma resposta rápida em relação aquilo que eu queria produzir ou fazer. Não tinha a coisa da aprendizagem da pintura, da aquarela... Sempre me fez muita confusão ter que despendar imenso tempo para aprender coisas em que significa aprender tudo para se ficar só com aquilo que se queria fazer realmente. Nesse sentido, sou muito...

...faço comparação, eu tenho um amor da perdição com um autor que tem a ver com o mundo da arte mas não é nenhum designer, nem pintor, nada disso...

É um bocadinho disso tudo. Que é o Lou Reed. É um rocker. Mas que dentro da sua realidade tentou trazer o mundo adulto para o Rock! Que era uma coisa mais infantil. Solos, miúdas e carros.

Portanto começo pela fotografia muito jovem. Depois com a fotografia vem assim um bocadinho no fim do Liceu e tenho a sorte de apanhar um professor que começa a falar

de design, um ou dois professores que começam a falar de design. Mas nessa altura tinha migrado até para a ideia de ser um arquiteto. Cumpria-se assim a ideia quase dos pais também e da sociedade de ter uma profissão a sério e bem remunerada e de prestígio e não sei quê... Bem, então a pessoa só pode ser médico, advogado ou arquiteto. Depois percebi que arquitetura não era de todo a minha coisa. O que muda completamente a minha vida é o facto de num verão em que não tinha nada de especial para fazer para além de andar na (inaudível) praias, ter a sorte de ir

...já tinha a minha namorada na altura que hoje é a minha mulher e o pai dela, percebendo que este tipo, que “o namorado da minha filha não anda a fazer absolutamente nada (inaudível) e deixa eu ver se o tipo aceita a ideia de trabalhar no verão.” Então convidou-me na altura se eu gostava de ir trabalhar e perguntou-me se eu não queria fazer durante um mês uma espécie de estágio. Não era bem um estágio, era passar por lá nas oficinas gráficas. E essa passagem das Oficinas Gráficas, mudaram completamente a minha visão sobre o que era o meu tempo, minha vida daí para frente. Sobretudo porque aquele mundo conseguiu juntar tudo. Mexia com fotografia a mesma porque eu tinha que fazer produção de texto, de peças, de pinturas, ver a cor para se fazer uma publicação, por exemplo, uma capa de disco ou uma capa de LP ou uma capa de um álbum porque começo a perceber a importância da tipografia. Nessa altura começo (inaudível) por fotografia da maneira mais básica que é teres que pintar letras, ter que retorcar os negativos, na altura retocavam os negativos produzidos para a indústria gráfica e aquilo implicava também saber letra porque é preciso corrigir letra, perceber se a letra era com serifa ou sem serifa. Era preciso uma série de coisas. Verificar se a fotografia tinha ficado bem ou não, se ela não tinha rebentado, por aí em diante...

Depois de perceber: “é isso que eu quero fazer.” Depois de perceber que isso é o que eu quero fazer, das duas uma: ou estou numa gráfica e estou a juzante do que é o processo ou estou a montante. São praticamente estes tipos que são mais criativos. São os que pensam como o cartaz deve ser e a revista e o jornal...

É isso que eu quero fazer. Não quero estar aqui agarrado ao pincel e ao Photopac toda a vida... E depois naturalmente vou parar ao IADE. Até dou um salto do ponto de vista da Escola e do ponto de vista académico se for o maior (inaudível) que se possa imaginar. Eu concluo com glória, fazendo bem, eu sempre fui aluno acima da média, modéstia à parte, mas com dificuldades nas coisas em que não gostava. De forma muito premonitória, tudo aquilo que não me interessava, logo à partida eu deixava muito de lado. Só com muito esforço ou com o mínimo de esforço é que eu conseguia passar essas cadeiras. Matemática, física, essas coisas eram muito complicadas para mim. Mas mesmo assim consigo fazer essa coisa que é... como vinha da área artística, a área é dentro do secundário, nessa altura havia possibilidade de (inaudível) se tentar a entrada direta para o IADE. Foi isso que eu fiz. Entrei diretamente do décimo primeiro para o IADE, fazendo uma prova especial de ingresso para além de cumprir com o resto depois. Fui para o IADE.

Faço o primeiro ano do IADE, o padrão mantém-se. Tudo aqui que eu gostava muito, Cristina Pinheiro em Design de Letras, com certeza. Fabuloso, fantástico. Ainda hoje me lembro dos trabalhos que fiz com ela. Desenho técnico e geometria descritiva, nem pensar e ainda por cima ingenuamente achei: “bom, eu estou na universidade, isto agora... Não se faz a cadeira agora no ano, faz-se no outro, sempre ouvi histórias dos universitários que assim que estavam no IADE, numa escola privada, num modelo um

bocadinho diferente e que não era sequer ainda universidade, ingenuidades na altura. Portanto faço esse primeiro ano, deixando estas duas cadeiras que decidi não fazer pura e simplesmente. No fim desse primeiro ano, vou fazer o Serviço Militar obrigatório, também é um travão aqui na minha vida académica. Porque quando regresso tenho a sorte imensa ou o azar, até hoje fico nessa dúvida, imediatamente, por intermédio de um amigo e depois vários, de começar a trabalhar com coisas que tinham âmbito nacional e para um miúdo que ainda não sabia nada de Design para além de um primeiro ano do que é um curso completo, de começar a ter a oportunidade de ter as mãos na massa e o corpo e tudo em projetos de âmbito nacional como o quê? Como o Banco Alimentar, é o meu primeiro logo, ainda hoje eu o vi ali... É a primeira coisa que faço assim mais a sério. O nascimento da Revista (inaudível), depois se transforma em grupo que lançam uma série de revistas e jornais e envolvem-me nestes projetos todos. A par de projetos na área social: Missão Paz em Timor, são tudo coisas que não vão te dizer grande coisa, precisas ter mais de quarenta e cinco, por aí, para se poder lembrar destas coisas mas há coisas que ainda se vêem como o Banco Alimentar, a Associação Cais, a Revista que é vendida por (inaudível) nas ruas, também é um projeto em que eu estava envolvido. Sou fundador no sentido em que estou envolvido com o grupo de gente que dá origem aquele projeto e faço também as primeiras revistas muito aqui com um amigo meu que é o Jorge Vicente, e esse é um trajeto ligado sobretudo exclusivamente ao Grupo Fórum que se transformam depois em Grupo e quer dizer que têm revistas, têm jornais, fazem migração para o digital e eu faço essa migração toda como designer, faço essa migração para o digital, muito cedo. Em 93, 94 já estou com ligação à internet e já estou a começar a fazer o desenho, nem vou chamar design, o desenho de algumas interfaces iniciais muito básicas com grandes dores, nessa altura não gosto nada desse período. Porque, perceba, isto não tem nada a ver com design gráfico, eu não tenho o controlo de nada. Eu digo que é nesta letra e eles dizem que não pode ser, tem que ser nesta porcaria do Arial que eles põe em tudo ou Verdana ou outras coisas horríveis e para um designer era muito desesperante pensar em coisas que podiam funcionar, achávamos que podia funcionar neste nova dimensão do digital, mas que depois os programadores diziam ou por má vontade ou por intolerância ou porque ainda não era possível, não é? Este dia em que eu penso em trabalhar nisto ainda não há CSSs, não é? Nenhum controlo sobre o aspecto visual de uma página é tudo bastante básico, não é? Os sites são basicamente texto com uma imagem de vez em quando e tal. Mas pronto. Isso evolui muito até ao fim da minha carreira como assalariado, pertencia portanto a esse Grupo, trabalhando para esse Grupo, dá-se em 2001. Fim de 2001. Nessa altura já sou Diretor de Design do “Terra à Vista” que é uma espécie de Geocities português. Portanto, páginas com uma réplica no Brasil muito forte. Só que depois acaba abruptamente por uma questão política porque aquele é um projeto que nasce no Ministério da Cultura na altura, em Portugal e na altura acontece uma coisa impensável, alguém faz uma página, coloca online no Terra à Vista, uma página de conteúdo pornográfico e satírico a gozar com o então Ministro da Cultura que era o Manuel Maria Carrilho que ainda hoje é tristemente famoso não pelas melhores razões. E, no dia em que aparece essa página, o Ministro e aquilo que era a inteligência da altura, não tinha sensibilidade para perceber como é que se lida com esta coisa de ter uma coisa online que tem carradas e carradas de pessoas agarradas em Portugal e sobretudo no Brasil, e muito mais gente no Brasil já do que em Portugal. E a decisão foi à política. Foi: fechar já imediatamente. Não se fechava uma página, fechava-

se todo o Terra à Vista. Aquilo criou um problema complicado. Um dos primeiros problemas digitais em Portugal. De perceber o que que é esta coisa da persona digital e que nessa altura os políticos não conseguiam entender. Bom, mas aquilo foi abaixo e ficou... Quem já trabalhava naquilo que eram apenas duas ou três pessoas, decidiram fazer uma proposta ao Ministério da Cultura de ficar com o Portal, imagina, por 1 euro. Daí evoluiu até chegar a um Portal, ser vendido e revendido, depois, aqui a nova economia, não quero saber em que ano é que tu nasceste.

Eu disse: Em 87, tenho 30 anos.

Professor disse: Ah sim, já tens 30 anos. Não parece nada.

As “dot com”, isso é o período das “dot coms” que todos os dias havia uma nova *startup* ou uma nova empresa que chegava e que milhões e (inaudível) ações em bolsa e “blá-blá-blá”. Nós todos, aliás, éramos pagos principescamente. Ganhava mais do que ganho agora, dando aulas e tendo o (inaudível). Isso faz já há muitos anos. Fazíamos as contas a quando ganhávamos a cada dia porque quando tens um salário, nós também tínhamos Stock Quotes que eram opções de compra nas ações. E que nos permitiam olhar para aquilo e dizer: “Eu não tenho um tostão no bolso deste dinheiro mas se os vendesse hoje, então hoje ganhava...” Andava aos 5 euros por ação. Elas hoje estão a valer 25. Tás a ver não é? E criou-se uma loucura do dinheiro, uma loucura de tudo e mais alguma coisa que acaba com o ataque às Torres Gêmeas no 11 de setembro de 2001. Nessa altura há o ataque, um mês depois, o Terra à Vista entretanto já havia sido vendido o Grupo Fórum para o IA.com que é PQ multimedia, grupo espanhol. O IA.com foi um ano depois adquirido pela Deustch Telecom, pela T-online que é a PT multimedia alemã que a seguir os ataques de 11 de setembro devem ter olhado para uma folha de Excel e viram Portugal com 70 pessoas e que produzem isto e que não fazem assim tanto (ianudível). Portanto eu e 70 pessoas fomos despedidas no fim desse ano de 2001.

Portanto, estou a tentar ser sucinto, mas é difícil (risos) falar barato.

Em 2001 deixo de ser só do IADE e decido: “não volto a trabalhar para empresas. Não volto a trabalhar neste modelo em que o filtro da empresa é ganhar dinheiro, dinheiro, dinheiro. Mesmo que não se esteja a fazer assim tanto dinheiro, portanto não há assim muito valor acrescentado. Fazer dinheiro por dinheiro.” Portanto, nessa altura o que eu faço? Eu estou a dizer isto parece assim um discurso muito anarquista, muito de esquerda, quando na verdade eu próprio dou origem a uma nova empresa, ajudo a fazer crescer uma empresa que já existia, da minha mulher, de formação profissional, lanço novos cursos de Design, na altura chamava-se desenho gráfico, era a nomenclatura do IFP. Faço isso e continuo a minha carreira de *freelancer*, porque isso eu nunca larguei... Desde o primeiro dia eu sempre me impus a ideia de: trabalho para o Grupo Fórum e sou (inaudível) de corpo e alma, mas tem que haver uma parte que é minha, que é o meu cantinho de liberdade de fazer o que me der na cabeça. E fazia uma revista em paralelo, fazia uma série de coisas. O que não quer dizer que eu não senti o embate quando saí do Terra à Vista. Eu continuei a trabalhar como *freelancer* e a fazer muita coisa, até trabalho de *copywriter* que eu sempre gostei de fazer. Sempre gostei desta ideia de que um designer pode... O que é estranho, não é? Associo normalmente a imagem à comunicação visual e eu acho que os bons designers visuais, para endeusar o termo, são aqueles que dominam completamente também a linguagem verbal. Senão é muito difícil de comunicar, obviamente. Senão nos transformamos numa espécie de artista que não tem voz, não tem texto. Ora, assim gostava de fazer estranhamente o meu único prêmio

do tipo de prêmio associado assim a concurso e de agências e não sei que... Foi na área do texto. Eu ganhei um concurso da Freeze. Exatamente neste período 2002, 2003 ganhei um concurso da Freeze entre 27 mil propostas de *slogan* para uma nova bebida que eles iam lançar.

Para concluir agora, porque é mais rápido. Fim dos anos 2008 e 2009, como *freelancer* também começo... Já tenho alguma idade... Já tenho filhos, já tenho às tantas... estou a fazer 40 anos e percebo: vem aí crise da grossa. Não é propriamente o que aconteceu em 2001 com as dot.com. Aí foi coisa, pronto, de snap, não é? Começou uma crise sim, mas ela não teve as consequências nem a duração da crise econômica que atravessámos desde 2008 até agora há 2, 3 anos quando se percebeu que a coisa tava a se retomar um bocadinho. Mesmo assim há coisas que mudaram para sempre, não voltam a ser o que eram. E nessa cultura esbarro no termo *coworking*. Para mim, para dizer a verdade eu não precisei de grandes explicações porque eu percebi imediatamente. Isto é por um lado a forma como eu já trabalhava, de certa forma como eu já estou a trabalhar, portanto eu nessa altura sendo *freelancer* tinha vários clientes e já fazia uma coisa que era: no fim de uma reunião que eu fazia com um cliente, (inaudível) aqui e ali, pedia para continuar lá. Alguns diziam: “Mas então? Não trabalhas aqui.” (Eu respondia:) “Sim, eu sei, mas vocês já têm o wi-fi e é rápido e é bom e aqui está quentinho e em casa eu estou sozinho. Será que eu não posso ficar aqui um bocadinho?” Portanto devagarinho algumas pessoas, algumas empresas iam-me deixando ficar lá mais algum tempo. Às vezes ficava numa sala sozinho na Li Farma. Mas tudo bem, via gente à minha volta. Isso tem que ver também com o facto de eu sempre ter trabalhado com muita gente, às vezes com demasiada gente. Cheguei a trabalhar em sítios que tinham 15 pessoas em uma salinha deste tamanho e tudo a fumar ainda por cima. Eu sempre gostei da ideia de estar com muita gente mas mantendo a minha independência e individualidade. Ou seja, eu não sou propriamente o tipo mais social do mundo, mas tenho que ter gente à minha volta. Só que esta coisa estranha que tem que ver comigo é rigorosamente o que define um espaço de *coworking*. Esta ideia de estar sozinho com outros. Sozinho, acompanhado. (risos) Que eu pensava que era uma coisa muito minha e que fui descobrindo que os novos modelos de trabalho porque estava acontecer com a portabilidade das máquinas, com o wi-fi, com os jovens a não caberem nas empresas, as empresas começarem a perceber que também, tem tudo a ver também já com os teus termos, as empresas também começarem a perceber: para quê contratar, ter alguém a quem pago 14 ordenados por ano mais a segurança social... Ou seja, a pessoa custa quase o dobro, não é tanto, mas a pessoa custa quase o dobro do salário real que vai para a pessoa... Não precisa dele sempre, quando não precisa dele é uma chatice, porque até gosto do meu Fernando que conta piadas há 3 anos mas vou ter que dizer, custa-me muito, mas vou ter que dizer que se vai embora e vai me custar dinheiro ainda por cima também...

Bom, há uma série de modelos que estão a cair. Todos estão a cair. Não é por acaso que as empresas estão a reagir os seus novos espaços. Porque as (inaudível) têm essa grande flexibilidade... Uma empresa que trabalhe num espaço que funciona como um espaço de *coworking* nessa altura, tem enorme flexibilidade em relação a duas variantes da empresa que são fucrais: número de pessoas e quantidade de espaço. A empresa até pode iniciar um grande processo de despedimento e mandar embora metade das pessoas ou dois terços das pessoas, passam muito mau bocado, mas às vezes

sobrevivem. Sobretudo se fazem exatamente para sobreviver, não é? Se percebem que está a correr tão mal que temos que funcionar só com dez pessoas ao invés de quarenta ou cinquenta, podem fazer este exercício. Mas normalmente fazer a mesma coisa com o espaço é muito difícil. Não conseguem fazer a mesma coisa com o espaço. Tinham o espaço para cinquenta pessoas, com dois pisos num prédio qualquer... É muito difícil negociar com o dono do edifício, agora ao final de dois pisos, só vamos precisar de uma sala. O senhorio diz: “Não, vão se embora porque eu tenho outras empresas de cinquenta pessoas que se calhar precisam de um...” Muito bem, essa é a chave para aquilo que está a acontecer neste momento. Essa enorme mudança que para mim tem que ver com essa mudança no tecido do que é empresa, do que são as empresas... Acho que estamos num momento em que há os grandes monstros como a Google, como o Facebook, como a Adobe, como a Microsoft que ascenderam a um nível de poder que se equipara a países. Aliás, a Google é muito mais poderosa financeiramente do que Portugal. (inaudível) Se vimos isso de forma estratificada, quer dizer, esses grandes monstros que dominam globalmente o mundo, no fundo, dominam as nossas vidas, nós podemos dizer: “Ah, mas o Facebook não é dono de nada. Ou o Uber não tem carros. O Airbnb não é dono...”. Pois. Mas controlam na mesma as nossas vidas. Completamente. Por vivermos esta coisa digital e acelerada. Que se não tivermos estas ferramentas de mediação entre aquilo que queremos fazer e quem nos oferece esse serviço, temos que voltar a um modelo anterior que é lento e nós não suportamos esta lentidão. O pano de fundo de tudo que está a acontecer nesta altura... Se calhar faço-te uma entrevista com uma única pergunta, porque já estou a... (risos)

... o pano de fundo para isto tudo tem a ver com a velocidade. Com o modo acelerado que nos é imposto ou que nós nos auto-impomos, não é? Já não podemos dizer esta coisa de “são eles”. O que é uma coisa muito portuguesa. Sempre que alguma coisa está mal (dizemos) “Ah, eles não fazem”. “São eles”, são outros, não somos nós. Quando na realidade somos nós de facto, não é? Apareceram fogos em Portugal, nós fomos os culpados. Nós que não fizemos aquilo que temos que fazer. Nem que aquilo que temos que fazer, seja por exemplo, a atitude muito cívica de pressionar quem decide muitas das coisas no país, o Governo, o Estado... Nós não pressionamos coisa nenhuma. Nós só dizemos “eles não fazem”.

Para mim este pano de fundo tem a ver com velocidade, tem que ver com a desagregação das empresas, isto é uma coisa que do ponto de vista da estratificação das empresas chamadas “monstros”, depois uma grande camada de empresas com dimensão e que se relacionam com este grande mundo também. Obrigados a cruzar-se com esse mundo, mas depois há uma faixa gigante que existia pequenas e médias empresas até grandes empresas que se começam a desagregar, desagregar no sentido em deixam (inaudível) em que não há nada tradicional ortodoxo pura e simplesmente obsoletas pensam em coisas muito corporativas, sismam...

Essas empresas pensam em todas as coisas que são muito formais, tradicionais assentes no modelo não digital, não fizeram essa transição no digital...

Os taxistas, o modelo que melhor ilustra isto, é pensares na coluna aquilo que é corporativo como os taxistas; pensavam que seria assim para toda a vida o que aliás, permitia ter um tipo de comportamento... isto agora se torna inaceitável, avesso ao Uber, ao Cabify, a todos os outros modelos que existem já. Sobretudo esses modelos

tradicionais. Ou fazem a transição digital ou vão pura e simplesmente desaparecer ou tornam-se coisas minúsculas.

Já não dá para vender as minhas maçãs porque o Continente tem 18 qualidades de maçãs e posso encomendá-las online, enfim...

Então vou fazer um pequeno *shop* de rua, só vendo um tipo de maçã para um segmento (inaudível) e as maçãs são enroladas num nichozinho muito exclusivo.

E depois para completar aqui o gráfico com vista na estratificação, big companies e são mediação entre o que vem por aí abaixo... O grande encurtar de todas as outras pequenas e médias empresas, isso tudo é apertado numa coisinha, são muito digitais que tiveram que se transformar muito rapidamente, e que depois há uma faixa enorme e que tá sempre assim a crescer, a crescer, a crescer, a crescer... Que é o contingente dos independentes, dos *faccíveis*, das *startups*, toda essa gente que já não compensa nada. Não compensa geograficamente, um miúdo da tua idade que vai para Berlim quando eu pergunto: “Mas que é que tu ainda tens que ver com Berlim?”

(resposta) “O meu último ano eu fui duas vezes a Berlim. Fui ver os meus pais, um pouco mais não?”

(pergunta) “O resto do tempo onde é que estiveste?”

(resposta) “Fui para o Brasil, fui para Bali, fui para o não sei o que mais.”

Se fosse há um tempo atrás eu pensava: “Uau, mas tu ganhas muito dinheiro para estas viagens todas.”

(resposta) “Não. Sou *freelancer*, se for *freelancer* em Berlim, consigo fazer 2 mil, 2.500, 3 mil euros às vezes nos bons meses e eu penso: Mas este dinheiro não dá para nada, não dá para nada pela minha (inaudível) de vida. Por quê? Porque eu sou casado, tenho 2 filhos, tenho uma casa que vou pagar para o resto da vida, tenho um carro, tenho uma moto... Eu tenho coisas que me fixam num determinado ponto geográfico.

Quando a esse miúdo de Berlim, perguntei: “Mas tu tens carro?”

Ele disse: “Mas para quê? Não. Se for preciso tenho *sharing*, não é? Uso *bike sharing*...”

Então há coisas que não respondem. (eu pergunto) “Onde é que pagas impostos? Pensas em algum dia constituir família? Ter filhos e viver num sítio?”

(o miúdo responde) Não.

Há uma série de coisas que se desmembravam, que se tornaram completamente obsoletas, quer dizer, são pessoas que navegam um bocadinho para um mundo... E portanto existem contingentes, os números são muito interessantes e tudo, se calhar, vale a pena tu ires vê-los... Eles são a base do que está a acontecer.

O espaço de *coworking*, a startup, o mundo do empreendedorismo, o que está a mudar nas empresas, a tua agência começar a pensar: “Por que é que eu tenho... Por que é que somos 100, 50 ou 20 se podemos ser os mesmos mas de outro modo?”

A Normajeon (agência portuguesa de publicidade) pode ficar só com o CEO, 3 ou 4 diretores, instala-se num grande espaço de *coworking* e há não sei quantos Fernandos que trabalham naquele espaço de *coworking* como independentes, como *freelancers*.

Fernando Aguiar: É muito do que eu acho que vai acontecer no futuro.

Professor Fernando: Não. Já está a acontecer. Neste momento mais da metade das pessoas que estão a trabalhar no *Cowork* de Lisboa são gente que não é portuguesa, vem de todo o mundo e que têm os seus clientes, 3 ou 4 clientes... Alguns trabalham exclusivamente para uma empresa, mas estão a ajudá-lo. Porque disseram à empresa:

“Por que é que estão a pagar-me só essa porcaria que me pagam? Querem o meu trabalho, não é? Não vão pagar 14 ordenados, não pagam férias, não pagam isto, não pagam aquilo... Então o mínimo é deixar-me trabalhar aonde eu quiser. E eu tenho é que garantir... Por que também se eu não garantir, vocês arranjam outro em três tempos. Por que uma coisa é despedir alguém que já trabalha há 4 ou 5 anos numa empresa ou 10 ou 20, outra coisa é dizer ao *freelancer*: “Este mês já não precisamos de ti.” E pumba. Em dois minutos já temos outro. Ou 10. Ou 20. É os que quisermos. Porque há tantos por onde escolher que a empresa começa a fazer este tipo de contas obviamente.

Onde chegar nesta conversa toda? Não tenho a certeza que seja bom ou mau, não é? Aparentemente tem contornos positivos de grande flexibilidade, esta coisa que falámos muito da fusão entre o lazer, trabalho, aprendizagem...

A minha tese de Doutoramento tem que ver com o espaço de *coworking* ser um novo *set-up* de aprendizagem. (inaudível)

Não é por acaso que a escola também começa a testar estes modelos, não é? Esta sala, esta ideia de misturar várias turmas, no IADE, em Portugal, nos vários não sei que... Embora seja um modelo muito... É um bocadinho copiar... E quando como se copia ou se copia muito bem para se acrescentar alguma coisa de novo ou então é só uma cópia. E às vezes a cópia é má ou quase sempre, não é? E aqui para ser muito crítico, para ser muito mal, eu não quero ser mal para a minha escola (inaudível) ...mas é uma má cópia porque falta-lhe a chave do que é um espaço de *coworking*: acabar a estar sozinho com outros.

Aqui ninguém está sozinho, aqui as pessoas pertencem a uma turma, pertence a um âmbito, estão no âmbito de uma unidade curricular, têm uma determinada idade, não trazem para aqui os amigos e ao limite não está aqui ninguém que não tenha que ver com a escola. Falta aqui a diversidade, a chave aqui é essa coisa da diversidade. Coisa que ainda... que a escola pela formalidade que tem, pelas regras que até que são impostas não podem cumprir. Será que numa aula como a minha, que eu vou experimentar este modelo, eu poderia dizer aos meus alunos: “Próxima aula, cada um de vocês pode trazer um amigo, quem quiser.” Alguém que seja de design ou sociologia ou medicina ou o que bem entender... Podem fazer o que quiserem... E em todas as aulas podem fazê-lo, podem sempre trazer uma pessoa. Claro que tinha que ter uma mega sala com um mega espaço e a aula também se transformava numa outra coisa. O processo de aprender transformava-se numa outra coisa.

E portanto é isto. Em 2009 começaram-me a falar de *coworking*, (inaudível) trabalho rápido e sou rápido; no início de 2010 já estava aberta.

Há um *coworking* em Madrid onde é proibido levar o computador.

Eu perguntei: Ué, e como é que se trabalha?

O professor Fernando respondeu: é um *coworking* obviamente para gente que está nessa fase de recusa do digital. É uma coisa forte. Não é uma coisa minúscula. Mas há uma recusa também deste modo acelerado de vida. Por que é afinal que se criou esse movimento *slow*? Exatamente por oposição ao modo em face, não é?

Em 2010 abro o *Co-work* Lisboa, abro numa (inaudível) muito de design, muito centrada no utilizador. Faço um grupo no Facebook e digo: Se houvesse um espaço de *Cowork*, não sabem o que é *by the way*, portanto houve aí uma discussão, onde é que gostavam que ele acontecesse? Então troquei a coisa um bocadinho, em vez de estar a pensar: vou fazer acontecer, vai ser aqui, não sei o que... Eu disse: “não sei se vou fazer coisa

nenhuma, só estou interessado em discutir o assunto.” E até descentrei. Em vez de dizer: “Querem um espaço de *Coworking*?” Não. O que eu perguntei foi: “Se houvesse um, onde é que fazíamos em Lisboa?” O que libertou muitas pessoas para participarem da discussão sem estarem preocupadas em serem taxativas, em serem binárias.

Foram tantas perguntas e a mim foram dando as respostas que eu precisava para abrir o espaço. Isto demorou 1 mês. Entre eu decidir fazer uma coisa chamada Co-work Lisboa, ter o grupo a funcionar e abrir as inscrições e abrir mesmo o Co-work Lisboa, passou 1 mês e uns dias. Desde o início de 2010. E no dia em que abriu tinha 20 pessoas já. Ou seja, não teve um (inaudível) porque era novidade e em Lisboa, em Portugal há muito este fenómeno da novidade. Portanto, abriu muito rapidamente, as pessoas que vieram foram pioneiras e foram elas que me ajudaram. Eu mantive muito a atitude de design sobretudo de centrar tudo no utilizador, foi assim grande novidade mas sobretudo impus-me uma coisa... essa sim é que pareceu radical. Já li muito sobre o tema e ia percebendo... O mundo está a ser organizado com uma coisa que aparentemente não tem regras. É estranho porque a própria net toda se assemelha a um modelo que se fosse política era anarquia. Em que ninguém manda, não há um chefe da internet e onde todos mandam. É aquela coisa da viralidade. Tu ainda por cima conheces muito bem. É uma coisa que eu ando a estudar no meu Doutoramento chamada estigmergia e que no fundo está por trás do que agora é o *blockchain* que é essa coisa incontrollável. Essa coisa de marca e ação. Sinergia, estigma e *hergonium* (grego). Que é marca e ação. (inaudível) ...a parte do estigma, da marca, não é? Os homens do *branding* e do *marketing* também. Sabemos menos às vezes do *hergonium*, que devíamos saber, não é? E essa coisa da ação que é um fenómeno que é muito estudado na área de biologia. ...dos insetos sociais, nos bandos dos estorninhos... Se quiseres um termo menos complicado é a ideia de inteligência co-ativa, complexidade também está baseada deste fenómeno e que é um fenómeno que tu conheces em um padrão que está a começar a se reconhecer em tudo. O fenómeno como o Trump é um fenómeno estigmérgico. Quando percebemos, agora ainda se percebe melhor, o próprio homem não tinha a mínima noção que ia ser eleito. Ele é (inaudível) por estigmergia, por viralidade, porque nós fomos bombardeados com um conteúdo, nós sobretudo os americanos, não é? Quando eu digo nós estou a falar dos homens do mundo. Quer dizer, em relação aos americanos eles foram bombardeados não sei quantos milhões de perfis foram bombardeados com ideias falsas ou não, já pouco interessa, pós-verdade. Foram bombardeados com a ideia de que aquele gajo era o gajo.

Eu disse: Isso é muito *big data* também né?

Professor Fernando respondeu: Claro e o que é o *big data*, não é? Essa coisa de pegares um *big shot* de dados e de tentares dar alguma organização aquilo. Não se pode falar da organização. O que define esta sinergia é a ausência de plano, ausência de objetivos e ausência de liderança ou de hierarquia. Não há nada disso. E é calcado no mundo dos insetos. Ou seja, pessoa que é formiga rainha era quem mandava, era a que dizia: Formiga, vai lá fora buscar coisas para eu comer e pronto. Mentira. É só uma formiga que tem uma função diferente. E o resto das formigas, cada uma das formigas não tem a mínima noção do que está a fazer. Tem o instinto e tem essa coisa da má criação. (pensamento da formiga) “Há uma outra gaja igual a mim que deixou uma marquinha aqui.” E eu sigo essa marca e deixo, eu próprio, marcas. Esse fenómeno é o fenómeno que nessa altura está a tomar conta das nossas vidas. E que nos afasta da nossa própria

biologia porque nós não somos insetos sociais, nós somos uns seres mais gregários. Funcionámos por bandos, o início da história dos homens é em bandos. De 20, 30 pessoas. Não é por acaso é uma família. Ainda hoje se fazem turmas de 30 pessoas por quê? Porque sabemos que quando a turma tem mais de 30, o professor ao final do semestre não sabe o nome de todos ainda. E no entanto está duas a três vezes no (inaudível) durante a semana. Assim que tu ultrapassas os 30 indivíduos, tu deixas de poder depender da comunicação. Comunicação tal como tu aprendeste na escola. Emissor, conteúdo, receptor e o contexto. Nestas quatro dimensões. Assim que ultrapassar este número de indivíduos, já não podes. Como é que eu comunico uma determinada coisa da mesma forma, entendida da mesma forma ao mesmo tempo para 30 pessoas? Assim que o fizeres e tiver o tal efeito viral... Esta é a base de tudo o que está a acontecer. Estas duas coisas. Este fenómeno da estigmergia e ao mesmo tempo o digital, esta coisa ultra-acelerada que nos obriga a andar no ritmo que não é o nosso, atenção. Quando esta coisa (computador) diz que podes estar 24 horas por dia online é como se dissesse: “Eu não preciso dormir”. E quando estou a dormir aliás não existo, não sou. Pelo menos aquela coisa que chama Fernando no Facebook, Twitter, em todo o lado, enquanto tu estás a dormir, ao menos que tu programes os teus posts, podes fazer isto. Até disto se lembraram. Se eu não puder fazê-lo então isto vai fazer por mim automaticamente. E quem me estiver a ver online, vê-me em todas as horas, em todos os fusos-horários.

2- O que é que uma *startup* pode oferecer de soluções para a comunicação institucional dos clientes?

Voltando um bocadinho a tudo o que já disse para trás, a *startup* é só alguma (inaudível) em uns quantos *freelancers*, no fundo. São na realidade, umas quantas pessoas, três, quatro pessoas que se juntam e dão origem a uma coisa nova qualquer, não é? Muito agora no *tech* obviamente, é Apple, um site ou é um mix entre o digital e o físico. Há muitos modelos. Mas na base, se olharmos para aquilo que é a biografia de cada um dos elementos da *startup*, é preciso também combater a ideia de que é uma coisa só para sub-25 ou sub-30; porque eu conheço várias *startups*, algumas de muito sucesso em Portugal que começam com um míudo sub-25 e com um mais de 50, não é? Não é uma questão geracional hoje em dia. Se olhares para eles, são gente que ainda não cabe na empresa e gente que já não cabe na empresa. Voltámos à mesma coisa. E há uma terceira categoria que lhes é comum: não querem caber na empresa. Há uma expressão em português que é: a fome com a vontade de comer. E o que está a acontecer é para muita gente, o jovem ou o menos jovem é que no momento em que a empresa e o Estado nos diz: “Não tenho dinheiro para te dar. Não vais ter reformas. Não vais ter apoio. Vais pagar duas ou três vezes o mesmo serviço.” Vais ao hospital e pagas na mesma, vais à escola e pagas na mesma. Já está todo esse modelo, não é? E ao jovem que está numa fase de acabou os seus estudos e quer ir para uma empresa e a empresa diz: “Não, não vais ter contrato.” Ou vais a andar a saltitar de empresa em empresa porque nós não te vamos fazer um contrato, não vais receber 14 salários, etc. Muita gente, muitos jovens e não jovens, começam a pensar: “Se é para isto, se eu entrar para empresa é para ganhar isto? E estar 5 anos anos sempre a fazer a mesma coisa com as

mesmas pessoas com os mesmos objetivos e não ganhando mais? Então mais vale eu arriscar. E o arriscar quer dizer fazer a coisa que me dá gozo.”

Há muito esta ideia hoje em dia quase hedonista de: Vou ganhar menos dinheiro, posso até nem ganhar nenhum durante algum tempo, porque quero suportar de uma outra forma este risco que vou correr, não vou correr sozinho, junto-me a outros. E grande possibilidade de um grande *jackpot* porque eu vejo outros que fazem *startups* e que ganham muito dinheiro. Quando olhamos para a realidade sabemos que 1% das *startups* vinga e deste 1% há uma ou duas que tem escala não é? Mas a base é a mesma base. E normalmente, aliás, quem está envolvido em *startup* tem sempre um plano B, agora há planos até o Z, não é? Uma ideia para um *startup* pode na realidade depois (inaudível) para uma outra coisa e isso acontece constantemente aí na história das *startups*. Mas apesar de tudo são dois mundos que tem ligação, são resultados da mesma coisa mas por exemplo, confundir aqui que é um espaço de *coworking* com aquilo que é um espaço de seleção de ideias e empreendedorismo é um erro. É muito estranho porque eles podem até co-habitar no mesmo espaço, no mesmo piso, na mesma sala. Mas não são a mesma coisa. De um lado tens os sozinhos com outros que dão ou não dão (inaudível) *startup* Enquanto do outro lado tens aqueles que estão numa... São gente que ao contrário do *freelancer*, ainda não gera dinheiro para sobreviver provavelmente. Ou tá ainda ao pé dos pais ou se é mais velho e se juntou algum dinheiro e sabe que agora pode estar 6 meses ou 1 ano a arriscar numa coisa qualquer. Mas do outro lado, numa espaço de *coworking* estão aqueles que estão a se safarem com o que têm. É um bocadinho diferente, não é exatamente a mesma coisa. Este número de (inaudível) não é rigorosamente o mesmo que os das *startups*. Depois há até a coisa idealista... Isto não quer dizer que em um determinado momento um *freelancer* não passe para uma *startup* e integra como *founder* numa *startup* ou trabalha com ela sobretudo se forem designer que ainda não dão origem a muitas *startup* São um serviço... Vão lá fazer um logo, vão lá fazer um web site, vão fazer a landing page, vão fazer o MVP, ou sei lá, qualquer coisa que tenha que ver com a visualidade desta *startup* Ainda não se vê muito designer como um *co-founder*, alguém que não deve estar erradamente no fim dos processos, mas sim na sua gênese. Esse é o lugar natural do designer, não é no fim do processo. Designer é o próprio processo, portanto não podemos estar no fim do processo. Senão somos, por exemplo, no ponto de vista da cor ou do aspecto estético das coisas, somos agentes da (inaudível).

Eu, por exemplo, tenho um espaço de *coworking* que é o mais antigo de Lisboa, pelo menos usando o termo *coworking*. Não é bem o mais antigo de Lisboa já havia outros espaços partilhados de trabalho embora não usassem essa terminologia de *coworking* e eu sei que acontecem lá *startups* e já nasceram lá algumas e passaram por lá *startups* de grande prestígio como a Uniplaces, como a Zask, como várias outras que passaram naquele espaço em Alcântara (bairro de Lisboa) ou trabalhando lá ou participando em eventos que aconteceram lá como *Startup thinking* e outros do gênero. Sobretudo a *startup* do Uniplaces do Miguel Santo Amaro. Mas não é uma coisa formal, não é uma coisa formalizada por mim não há apoio formal à criação e ao crescimento de *startups*. O que faço é como espaço de *coworking* tem que ser uma coisa aberta a tudo e a todos, acontece lá tudo o que as pessoas quiserem. Quer dizer que se duas ou três pessoas lá dentro que se conhecem, um é *copywriter*, o outro é programador, o outro é um designer, o outro é um gajo dos negócios, juntam-se os quatro e dão origem um novo negócio, eles

não tiveram que me pedir autorização. Eles não têm que me dizer, às vezes eu só sei quando eles estão a receber os primeiros 100 mil euros de um investimento de um investidor anjo qualquer. É um apoio empírico. É um apoio informal. O que eu faço nessa fase do que podem ser *startups* a nascerem no espaço de *coworking* é um trabalho de conector. No espaço de *coworking* quando lá chego não conheço toda a gente, não é? E sobretudo eu não quero conhecer toda a gente, eu só quero conhecer os que me interessarem.

Eu disse: Há um filtro para entrar?

Professor Fernando disse: Zero. Comigo zero. O único filtro é o do bom senso. Tava-te a dizer, uma coisa que me impus em 2010 foi não ter regras.

O mundo e a internet e tudo isto... Eu saltei uma coisa no meu currículo que é Cybernet, a primeira revista em Portugal, revista em papel, publicada no mundo da internet. Estávamos em 1995. O que quer dizer que quase sem modéstia e pretensão, eu sou alguém que percebe muito bem o que é esta coisa de estar atrás de um ecrã, me guiar por um ecrã. Ou seja, a forma como a pessoa se comporta online não é nenhuma novidade para mim porque desde 1995 eu estudo, mesmo sem precisar estudar. E eu fui posto a frente desta revista como Coordenador Geral desta revista. Nesta altura o Rui Marques disse-me: “Tu não és só um designer, às vezes até és um mal designer.” Porque eu não tinha tanta expressão gráfica como outros que trabalhavam por lá, de vez em quando não gostava do que fazia. Diziam-me que eu era o designer da tipografia. “Só gostas de coisas que tenham letra.” “Se não tiver letra, não fazes.” “Se temos um logotipo, não tem símbolo é só letras.” Símbolo só se for preciso senão de facto eu não o ponho. Eu não uso.

O início do Co-work de Lisboa começa com: “Isto vai funcionar como eu próprio gosto de funcionar e não gosto que me ponham regras.” Mas não é porque eu seja um selvagem é porque eu não gosto que me lembrem coisas que já fazem parte de mim. Eu não sou alguém que vá estar aos berros ao pé de uma pessoa que não conheço. Uma série de coisas que são de bom senso neste sentido de bom senso e de bem comum.

3- Qual é a mais-valia das *startups* em comparação com uma agência de publicidade tradicional?

Essa flexibilidade obviamente. Essa grande flexibilidade de tempo, de espaço, de pessoas. As três dinâmicas de tudo na vida, não é? Tu nas *startup* podes alterar muito rapidamente a ideia de tempo, andar mais rápido ou mais lento. Podes alterar o espaço, num momento estás numa sala, a seguir arranjas um espaço de *coworking*, a seguir ficam cada um em casa e trabalham remotamente. Depois a questão da velocidade né? Dessa flexibilidade da velocidade, do tempo espaço. Essa grande elasticidade do que é trabalhado né? Já não tá agarrado a estas dimensões do tempo e do espaço. E há até a questão também psicológica. As pessoas que na minha idade que aos 20 anos faziam uma empresa se passasse um ano ou dois tivessem que fechar porque havia um fracasso, o peso do fracasso era terrível. Hoje, o falhar já foi até glorificado. Parece que é preciso falhar e falhar para chegar. Na *startup* se pode fazer isso: Falha, falha, falha e falha grande. Parece um pouquinho pateta. Na verdade é muito parecido com o processo de design. O processo de design é que chama interação é essa ideia de falhar e voltar atrás e melhor, e melhorar, etc. Portanto, por que que este é um tempo fantástico para os

designers? É um tempo fantástico porque todos parecem que trabalham com uma metodologia muito parecida com a nossa. Que aliás foi isolada para não ser chamada só design que é o *design thinking*. Que é exatamente o exportar da metodologia para tudo e mais alguma coisa. Com diferenças apesar de tudo com diferença para o que é metodologia mais conhecida de design ou mais tradicional mas... Tem mais gente a usar metodologia de design na área de economia, do *business* de tudo e mais alguma coisa do que às vezes os próprios designers. Quando vai se vai olhar para o processo de trabalho de um designer numa agência onde trabalhe com design, aquilo não parece o exercício de design thinking que eu faço fora na universidade ligada a economia ou se for à Beta-i (outro espaço de *coworking*), ou se for não sei o que... Coisa que irrita muito os designers, não é? Como eu. 50 anos e vai a um evento da Beta-i e ouve durante duas horas falar de design, *design thinking*, inovação, processo, metodologia, método, exercícios, empatia, duplo diamante... Falam tudo e mais alguma coisa e o tipo pensa: “Mas onde estes gajos aprenderam isto tudo? E como eles estão a usar isto? E então eu andar a estudar 10 anos praí porquê?” Eu não penso dessa forma. Nem de perto, nem de longe. Acho que pelo contrário, tendo que ver com a tua pergunta que design... Programação já aconteceu. Há algum tempo que se tá a dizer que todos vão ter que desenvolver alguma competência da programação. E a outra *skill* básica que se está a desenvolver é o design. Todos têm que dominar este processo criativo de fazer. Porque talvez sem fazer não se pode falar de desing, não é? Design é essa coisa de antecipar futuro. Por acaso éramos até agora um dos profissionais do projeto... Os arquitetos também o fazem... Algumas categorias profissionais que tinha que ver com essa coisa do projeto, antecipar um futuro, antecipar um produto, antecipar um serviço... E o que se vai percebendo agora é que tudo funciona dessa forma. Por que? Deixaram de viver no presente.

A geração dos teus pais viveu em função do passado e da expectativa de um futuro, esta geração de agora... Tu és a geração que vive “encalacrada” no presente, passado não vos interessa para nada e dizemos que não sabem o que pode vir aí.

Eu disse: “Logo se vê”

Professor Fernando disse: Ou melhor, é “logo se vê” porque... Já era “logo se vê” para os teus pais. Mas o “logo se vê” para os teus pais queria dizer daqui 10, 15, 20 anos. Quanto tu agora estás preocupado no que vai acontecer nos próximos 6 meses ou amanhã. O que que acontece a tua vida ou a todos que tu conheces neste momento se amanhã o Zuckerberg fechar o Facebook? Só isso. Eu próprio fiz um *backup* da minha conta no Facebook. 1 giga. 1 giga de que? Mensagens, pequenos vídeos, fotografias, comentários, 1 giga! Eu tenho conta desde 2009 no Facebook. Mas pensa nisto... Nós somos pessoas que estão a viver um tempo constantemente síncrone. Nós temos que estar constantemente síncronos. Já não aceitamos a ideia de, por exemplo, comunicar com um homem na Austrália, mandar-lhe uma carta e ficarmos 1 mês à espera. Nos irritamos porque nos CTT (Correios de Portugal) a coisa demora mais 1 dia a chegar do que o dia que deveria ter chegado. Nós chateamos se mandamos um e-mail a alguém numa empresa ou na escola e só nos respondem em uma semana. Uma semana! Como é que é possível? Quando tinhas um PenPal do Brasil há 30 anos, mandavas uma carta e recebias. Uma semana ou duas que recebia carta de resposta.

Eu disse: Receber carta por acaso tem aquela magia, né?

Professor Fernando disse: Sim, no entanto estamos a voltar a algumas destas coisas. Porque estas mesmo assim eram baseadas na nossa velocidade de vida. Neste momento tudo é hiper acelerado. Tudo. Por causa de novas ansiedades pode-se falar de uma nova ansiedade digital. Quanto a noite tem já dificuldade de desligar estas coisas. Desligar é isto mesmo. O que que é desligar? É não estar cá. E todos querem estar cá.

4- Qual é o perfil dos clientes que procuram uma *startup* para cuidar da sua comunicação?

Sendo o fundador de um espaço de *coworking* tenho sempre a tendência de fugir um bocadinho ao mundo das *startups* porque eles não são exatamente do mesmo mundo. Este mundo do espaço de *coworking* está muito mais centrado nos indivíduos, nos *freelancers*, nos independentes... Mesmo depois porque depois há contas (inaudível) *startups*. Mas há um terreno que é partilhado aqui por muitas startups, no mundo do *coworking* e dos *freelancers* que é esta flexibilidade na forma de trabalhar, não é? E sobretudo na mobilidade dos profissionais também, não é? A *startups* um dia tem quatro profissionais, no outro dia tem seis ou sete porque o momento dela implicou esse chegar mais gente... Como se percebem também que uma determinada vertente do negócio não se verifica e encolhem e fazem com menos gente.

Eu acho que para um cliente externo, alguém que procura uma solução mais flexível, é exatamente isso que ele anda à procura, não interessa muito o formato. Se é formalmente uma *startup* ou se são um ou dois *freelancers* ou três que trabalham num espaço de *coworking* e que circunstancialmente se juntam para responderem a um trabalho que sozinhos não conseguiriam responder. Isso acontece com muita frequência. Pensando aqui muito nas nossas áreas, não é? Alguém que anda à procura de uma solução alternativa a agência e que quer uma coisa mais ágil com menos cores, mais pequenina, de maior partilha e co-construção ou seja a ideia do cliente se envolve muito mais no trabalho porque obviamente se vais trabalhar com duas ou três pessoas que se juntaram circunstancialmente para responder aquele projeto, isso é completamente diferente de uma relação com uma agência que tem uma estrutura bem mais pesada e mais complicada. Portanto o que eles procuram é exatamente isto, essa facilidade para empresa (inaudível) aspecto formal legal. Tens que ver por exemplo: “A quem que eu vou pagar.” Não é? Como cliente eu vou pensar: “A quem é que eu vou pagar?” , “Quem é que me passa a fatura, o documento..?” Isto que conta. Isto para empresas com outra dimensão ou com um bocado de nível de formalidade ou de confidencialidade como por exemplo em relação ao que vai ser feito, pode levantar algumas questões. Mas que são largamente ultrapassadas por custos que são muito mais baixos, por possibilidade de desenvolver como cliente ficarem muito mais envolvidos. Temos esta exceção como hoje acontece em tudo de que aquilo que estou a pagar é também o preço de poder participar eu próprio na solução daquilo que quero para mim. E os designers, por exemplo, que é o meu caso, cada vez tão a aprender a fazer isto melhor. Acabou o tempo dos designers “prima-donnas” que diziam: “Não. Isto é assim, porque eu é que sei. Eu é que estudei.” Isto já não é possível hoje em dia. Porque também tu tens cliente que comprou trabalho de comunicação, de design e publicidade cada vez mais informados. Cada vez sabem mais sobre esta área. Coisa que não acontecia há 20, 25 anos onde cada briefing, cada proposta a um cliente, transformava-se numa aula basicamente. Ou se era destruído logo

no início também. Ou diziam: “Você é um designer, não exagera que nós sabemos o que é que queremos.” Se ultrapassasse essa barreira inicial, depois a coisa transformava-se quase numa aula em que tás a ensinar e sobretudo passava muito tempo a justificar as opções que nem se tem que fazer mas agora já com um público muito mais informado, percebe muito melhor do que estamos a falar e que em muitos casos contra os designers falo, o cliente mais informado do que o próprio profissional. Design é esta coisa que não acaba, pode ser sempre melhorada. Se há coisa que define (inaudível) é este que tu podes sempre fazer mais qualquer coisa para melhor aquele processo, aquele produto... Por isso resumindo tudo numa palavra eu diria que seja uma *startup* com um *freelancer* ou dois ou três *freelancers* que se juntam, o que o terreno comum e que interessa neste momento para as empresas é isto. É facilitar, é o custo mais baixo e esta possibilidade de se envolverem.

5- Sabemos que uma empresa pequena é geralmente mais ágil e dinâmica. Quando uma *startup* cresce e se torna uma empresa maior, há risco de perder as características iniciais do negócio? Se sim, como pode isto ser evitado?

As empresas estão a aprender rapidamente a fazer isto. E já tens vários exemplos de coisas que nasceram rigorosamente com o que tem se imaginado das *startups*, dos miúdos universitários ou dos miúdos com uma coisa qualquer da seleção ou depois de falharem não sei quantas vezes ou depois acertam... Quer dizer, Facebook não é? Facebook era um miúdo que ainda tem ar de miúdo não é? Ele ainda hoje vai prestar declarações aos Estados Unidos mas é um miúdo. É um miúdo brilhante e genial mas é um miúdo. Quem sou eu para falar do mundo gigante do Facebook? Mas tenho certeza que não é uma empresa organizada exatamente como todas as outras. Isso é um terreno também comum, pois há outras de menos expressão e há muitas outras do género: Google, Apple (Apple com particularidades, um pouquinho mais elitistas e mais trandys, mas...) mas todas estas empresas de base Technet partilham muito desta forma de organização. Muito mais horizontal cada vez menos piramidal, do ponto de vista do que é o local de trabalho e da abordagem do trabalho, muita flexibilidade, percebendo aquilo que é óbvio e que o empregador sempre soube mas que não precisava de fazer que é: um empregado feliz, trabalha mais em grande, ponto. E portanto, se deres um dia ou dois à pessoa para poder fazer surf ou uma coisa qualquer, garantidamente não precisa lhe dizer que tem que trabalhar muito e bem porque ela sozinha compreende isso. Claro que vai fazer. Portanto eu acho que já há muitos bons exemplos de... Mas isto sou eu a pintar de cor de rosa. Porque por outro lado se há uma *startup* que crescer e teve sucesso e transformou-se num monstro como por exemplo o Facebook, não deixa de ser... Parece um discurso muito socialista. Insere-se a mesma neste mundo capitalista, voraz do ponto de vista do dinheiro e de fazer mais e mais e mais. Isso também é vendido hoje em dia. A ideia da *startup* bilionária daquela coisa que tens uma ideia fabulosa na segunda-feira, na terça está a alavancar meio milhão de euros, na quarta-feira é comprado, na quinta é vendido e na sexta não precisa trabalhar mais o resto da vida. É um cenário que não se verifica com ter um sucesso tão visível para todos. A grande maioria fica pelo caminho e falham. E falham outra vez. Um assunto que tá sempre na ordem do dia. Já houve uma fase em que esse mundo... da *startup* morria de facto para estar quando cresciam para dar origem a uma coisa (inaudível) mais formal, mais pesada, mais... Tudo que

conhecemos. Hoje o mundo das *startups*, o mundo dos *freelancers*, o mundo dos independentes... Esta coisa que era meio underground e que era exceção, agora tornou-se a norma. E desperta o caso exatamente inverso que são as grandes corporações tradicionais e formais a ensaiarem estes modelos e cada vez mais à procura deles porque tem um novo problema: na altura em que se paga muito pouco dinheiro nessa altura a jovens como tu, jovens como tu começam a pensar: “se me pagam pouco dinheiro e em todos os sítios me pagam pouco dinheiro, então eu vou descobrir pelo menos aquela que pelo menos eu me alinho mais.

Se eu sou alguém que tem grandes preocupações do ponto de vista da sustentabilidade no planeta, então eu vou olhar para a empresa que tem a melhor responsabilidade social... Já não é (inaudível) só no dinheiro. A preocupação do dinheiro pode ser da empresa. E alguém da tua idade, da tua geração, não se importam de fazer dinheiro e... Não é isso que tá em causa. É mais uma coisa de: numa altura em que o dinheiro não abunda para pagar quem trabalha de facto, as pessoas procedem... E mesmo aqui, aliás, eu tenho tido aqui (no Co-work Lisboa) este tipo de exemplo. Mesmo para uma determinada posição em que a pessoa ganha mais 10 ou 15% ou 20% até do que numa outra, sobretudo a tua geração pesa muito bem se aquela empresa... Dizem muitas vezes: “Eu não sei se vou continuar a aprender naquela empresa.” Coisa que a minha geração não fazia muito até porque nós estávamos a trabalhar e não a aprender. Esses mundos eram bem separados: casa, o trabalho, a escola... Tudo isto eram mundos distantes. Quando hoje em dia a fusão é total. Por via da tecnologia porque o trabalho, por exemplo, tornou-se uma coisa... O trabalho, aprender, viver tudo isso faz parte de um mesmo ciclo porque eu posso estar a trabalhar e a aprender e a divertir-me, tudo ao mesmo tempo num espaço de meia hora. Eu posso estar no computador e estou de minuto a minuto entre trabalho, lazer e aprendizagem. Não sei se respondi. (Risos)

Eu disse: Sim, sim. Era um pouco da flexibilidade de quando a *startup* cresce, não é?

6- Os jovens criativos que estão a estudar desejam trabalhar normalmente em que tipo de mercado?

Se estivermos a falar dos jovens portugueses, nota-se muito ainda a herança dos pais e dos avós. Tradicional... Eu digo sempre, às vezes porque me choca. Eu não sei se sou eu que sou eternamente imaturo, não vou dizer jovem porque parece abusivo mas faz-me confusão... Eu lembro-me quando eu tinha a idade deles, há miúdos de vinte, vinte e poucos anos e quando eu tinha a idade deles achava que quando eu tivesse cinquenta, os carros já andavam todos pelo ar... Quer dizer, tudo aquilo que agora está a começar a se desenhar eu achava que isso em 2018 já tava tudo a acontecer. E mesmo mais tarde comecei a pensar que nessa altura um miúdo em Lisboa já não vai querer ter um carro porque não faz sentido... Não vai querer ter um carro porque é poluente, não vai fazer como eu, não vai comprar uma casa e ficar a pagar durante três vidas, se tiver um carro não vai querer ter um segundo, vão ser um bocadinho menos materialistas e vão dar mais importância às coisas que interessa. E isso é um padrão que se vai reconhecer em outros países daqui da Europa supostamente com um grau superior de desenvolvimento ao português. Portanto, pode ser aqui uma questão de trajeto Nós andamos sempre um bocadinho atrasado em relação ao resto da Europa, parece que precisamos de mais 10, 15 anos para chegar ao mesmo sítio onde os outros já chegaram em algumas áreas, não

são em todas. Mesmo para jovens de vinte e poucos anos na capital do país, há ali ainda uma coisa que eu diria um bocadinho quadrados ainda, não é? Porque os somos (inaudível). Então eu digo: “Então e os seus objetivos para este ano?” (Resposta) “Tirar a carta, comprar um carro...” (Comentário) “Tirar a carta? Comprar um carro? Como é que tu estás a dizer uma coisa que a minha geração dizia quando tinha a tua idade. Isto não é normal.” Quando os outros miúdos que eu conheço da mesma idade, por exemplo, os alunos dos Erasmus, ou gente que enriqueceu e vem um bocadinho de todo o lado do mundo, a última coisa que os passa pela cabeça é querer coisas que os prendam a determinada zona do mundo. Comprar a casa, comprar um carro quer dizer “dinheiro que eu podia estar a usar para viajar, conhecer o mundo, conhecer outros, fazer e acontecer... Usei numa casa, num sítio para estar a viver toda a vida naquele sítio.” Isto já não faz sentido não é? Então nós não saímos, não é? Nós que somos o povo que saímos para todo lado e que aliás descobrimos ou achámos o Brasil, essa velha discussão... E parecer que não, não... Por outro lado, se calhar, pela primeira vez na história... É abusivo eu dizer que Portugal não é fixe, não tem nada de preconceito no que estou a falar, mas sei que nunca foi tão *cool* viver em Lisboa. Se calhar, nos descobrimentos era muito *cool* e os do outro sítio qualquer do planeta ir viver para Lisboa ou para Portugal porque os portugueses estavam mais em cima. Mas duvido que naquela altura pudesse se viajar desta forma. Agora não, agora Lisboa está completamente remodelada e temos gente a dizer que somos a coisa melhor do mundo, o melhor da Europa, o melhor destino de não sei o que... Novidade. Mas estranhamente quem cá vive não parece perceber isto desta forma e sobretudo não faz o trajeto inverso que é sair e ir conhecer o resto do mundo. Portanto, esse ponto de vista é às vezes difícil perceber o que é que aconteceu ou o que não aconteceu do ponto de vista geracional para gerar uma alteração mais profunda no modo de fazer, pensar... Eu estou a dizer isto e parece que é mal. E ao mesmo tempo este perpetuar do modo de pensar do português típico “o desenrasca” somos sempre uns tipos... Pelo menos somos sempre apontados desta forma e sobretudo gostamos de pensar sobre nós próprios, não é? Devemos ser o povo que mais pensa sobre si próprio. Um filósofo português que dizia que os portugueses são um povo que passam a vida num divã. Está sempre a autoanalisar-se a questionar-se o que que é isto de ser português. Portanto esta coisa mantém-se e pode ser entendida como uma coisa má. Portanto há coisas que não queríamos que se perpetuasse mas ao mesmo tempo acho que também é o que nos garante este modo de pensar. Pode parecer tacanho meio envergonhado e fatalista... E o destino... Mas ao mesmo tempo é o que nos garante este pequeno país com níveis de segurança fabulosos comparados com o resto da Europa. Basta ir para a Espanha e já não é tão seguro quanto Portugal. Tirando alguns focos em Lisboa, numa sociedade ou outra. Mas se calhar Portugal pode-se andar a qualquer hora do dia ou da noite em qualquer sítio... Apesar de sermos também um país machista com questões de gênero que continuam a discutir-se “isso, isso e isso” e questões graves que se é para resolver no país mas são globais também, não é? Mas uma mulher ainda pode passear a qualquer hora do dia ou da noite sem grande problema em princípio, não é? Não é assim em todo lado mas eu quero acreditar que ainda é possível fazer isto.

Temos este povo muito especial, muito bom mas que ao mesmo tempo demora. Tem que fazer uma espécie de revolução cultural que eu acho que não aconteceu muito por cá, nem sexual por exemplo. As mulheres não se emanciparam como em outros países da

Europa. Também não somos um país que precisou ser reconstruído por causa de duas guerras mundiais, mas escapamos um bocadinho a isso. Quer dizer, na Segunda Guerra Mundial, tentámos escapar a isso. Ficamos aqui nesta posição neutral que nos envergonha. Pelo menos a envergonha-me até hoje mas foi outro tempo.

Mas é assim que às vezes falo com os meus alunos. Eu digo: “Caramba, tu tens 20 anos (penso, não nos vou dizer isso mas penso muitas vezes) e estás a dizer o que eu diria a um colega meu e que eu já achava quadrado em mil novecentos e oitenta e qualquer coisa.” Portanto como é que é possível que em 20 ou 30 anos as coisas, as mentalidades não tenham evoluído de outra maneira?

Eu disse: Eles ainda querem entrar numa empresa formatada.

O Professor Fernando disse: Muitos me dizem que sim. Porque “eu ainda não sei no que vou trabalhar”, “professor arranja-me um estágio”, “como é que eu vou trabalhar nas empresas?”, “o que que é que eu vou fazer lá?”...

Se falar com miúdos da minha idade, são miúdos que vem de Berlim, Paris, daqui, dali ou do Rio ou de São Paulo... E é um outro tipo de *drive*. Já não é tanto esta questão muito linear. Aquela coisa de “eu estudo, depois que estudar arranjo um emprego e depois trabalho e depois entro numa empresa que ganho cada vez mais e o carro e a mota e a casa.” Esses alunos que chegam de fora (estou a comparar com os que chegam cá) dos que saem de Paris, Berlim ou de um sítio qualquer e querem é sair, não é? E tem a coragem e é preciso alguma para vir para outro país, outra língua, outra cultura... Isto os brasileiros têm a coisa um pouquinho mais facilitada pelo menos no ponto de vista da língua, o ponto de vista cultural é diferente mesmo assim, não é? Mas não sei. Aí há muito trabalho para fazer ainda. A questão é que quando eu tinha 20 anos, me diziam: “Isto é questão de 10, 15 anos e as coisas vão mudar muito.” E não mudaram, não mudam facilmente as coisas em Portugal. Aqui tu tens muita ligação familiar também. Portanto uma pessoa de vinte e poucos anos se lhe passar pela cabeça: “Eu agora vou pegar na mochila e vou dar a volta ao mundo.” Isso quer dizer deixar para trás uma estrutura familiar ainda muito tradicional dos pais, dos irmãos, dos primos, dos avós, etc. Nós somos ainda muito... Enquanto há sociedades que evoluem muito sobretudo nas mais nórdicas, um pouquinho mais ao norte da França sobretudo essa estrutura que chamamos família desagregou-se, é uma outra coisa. Porque se fala *co-living* agora? A gente tem muito esta ideia de viver com gente que vai conhecendo aqui ao momento e vive 3 meses, 6 meses com ela e depois muda de família. É bocadinho esta coisa de...

Se calhar não precisamos de mudar. O que está a se verificar agora é que o resto do mundo é que olha para o caso português, não é? Como um caso até agora do ponto de vista político e de gestão do país, do ponto de vista económico, não é? Com uma abordagem diferente aos que são os problemas da economia...

Eu disse: As pessoas que eu reparo, converso com pessoas da minha idade ou um pouco mais novas e o que eu reparo é que elas querem cada vez mais qualidade de vida. É menos acúmulo de capital e mais qualidade de vida.

Professor Fernando disse: Se houvesse mais dinheiro se a pessoa ao invés de ter um ordenado mínimo em Portugal, 500 euros, que ele fosse perto de 1000, essa história de qualidade de vida seria menos discutida porque eu tinha a sensação de que podia comprar. Se tenho mais dinheiro, eu posso comprar essa qualidade de vida, ou melhor, eu com mais dinheiro posso comprar mais vida. Porque saúde também passou a ser algo que se pode comprar. Se for um desgraçado que não tem dinheiro no bolso, e muita gente

ainda vive (inaudível) para isso, e ainda agora parece que é notícia não é? Com crianças com cancro a serem tratadas em corredores, quer dizer, num país que é um exemplo europeu neste momento de recuperação económica... É uma vergonha.

Eu acabei de te fazer um retrato quase negro de Portugal, não pense também que a coisa nunca muda, o que também é mentira porque se olhares para os indicadores na área da saúde, aquilo que o país era nos anos 80, por exemplo com a taxa de mortalidade infantil que no início dos anos 80 se não estou a me enganar muito com os números eram números quase africanos, números no limiar do terceiro mundo, neste momento estamos com alguns indicadores na frente da Europa (inaudível). Portanto o país fez um caminho incrível dos anos 80 até hoje, incrível mesmo. Como mais nenhum outro país que há na Europa fez pelo menos em relação a alguns destes indicadores. Não quer dizer que não se continue com alguns problemas que se eternizam e que afetam toda uma geração também.

Eu disse: No Brasil por exemplo, tem que ter Seguro de Saúde, se não tiver, você morre na fila do hospital.

Professor Fernando disse: Pois, importaram também muito o modelo americano.

Eu disse: E as dimensões também são (grandes)...

Professor Fernando disse: Cá está. O nosso mexeu muito nestas coisas. Ainda mesmo que seja ruinoso para o país, ainda se tem segurança social de saúde... Ruinoso, quer dizer, eu acho que ruinoso seria o contrário mas cá está. Hoje estou a passar um discurso muito esquerdista. Mas ainda bem que ainda temos o serviço nacional de saúde. Ainda bem que a escola ainda tende a ser gratuita, não é? Há coisas que ficaram porque não conseguíamos mexer porque não tínhamos dinheiro ou não tínhamos capacidade para pensar melhor ou para fazer, encontrar ou porque o país vivia sempre aqui. Depois disso ainda virou refém das duas forças do PS e do PSD (partidos políticos portugueses) que fazem assim um centro que sempre toma conta da coisa. Vão alternando mas não há grandes variações do ponto de vista político. E que mantem este país a funcionar como funciona. Bem para algumas coisas, muito mal para outras. Com pequenos avanços e com alguns recuos também. É um país muito particular, mas qualquer um pode dizer isso do seu próprio país, não é?

Mas eu acho que Portugal de facto é um país muito...

Eu que nasci em outro país e saí de lá com 11 anos não tenho, portanto uma criança de 11 anos não tem a noção obviamente do que é um país, das diferenças culturais, das diferenças de uma França para Portugal. Pelo contrário, eu achava quando saí de França que ia para um país muito melhor. Muito melhor para o que uma criança dá importância: brincar na rua mais a vontade, mais tempo... Não se tem bem essa noção. Mas ainda hoje quando(...) lá tenho muitos amigos franceses, há questões do que é cultura francesa que a mim arrepiam, dificilmente conseguiria viver em França neste momento. Eu ainda domino a língua e quase ninguém ia notar que eu não nasci em França. Mas há diferenças... Sobretudo a evolução que o país fez. Cá está. Se aqui parece que algumas coisas não evoluíram nada, num país como a França, por exemplo, evoluíram muito mas claramente para algumas coisas muito no mau sentido.

7- Estes jovens estão preparados para atuarem tanto com startups quanto com agências de publicidade?

Aqui de novo, voltando aqui ao que eu também inicialmente eu falei, não é? Que a Universidade Europeia e especificamente a faculdade, o IADE. É uma escola... Eu acho que é uma questão também com as escolas de design que nunca se posicionaram como o design, o design em si, embora eu tenha essa origem, não é? O design tem essa origem. Quem situa o início do design foi a Revolução Industrial portanto com a automação, essa coisa de reproduzires e em série e com níveis de eficácia muito maior, portanto ligados à empresa, ao produto, a vender mais... Deveriam ter do ponto de vista do que é o ensino do design também ou poderia ter feito este (inaudível). De um situar próximo também da origem dos próprios negócios. Um designer nunca navegou dessa forma. Pelo menos é o que eu vou vendo, não é? Evoluiu quase como uma coisa paralela que durante muito tempo foi entendido como uma coisa como no caso dos ideais de comunicação ou gráfico. Como o tipo entre o artista e o decorador. No fundo aquela coisa deveria trazer uma capa de cor, animação e bem-estar visual e de “gosta, não gosta”, “é bonito, não é bonito”, evidente, quando nas outras áreas hoje em dia se olhares para... Pega só Lisboa, não é? Onde é que se está a fazer mais inovação? Onde é que se está a usar mais metodologia de design que é o que mais (inaudível) designers. Nossa não é das universidades de design, quando é, não se ensina design idealmente. Muito por causa do terrível *design thinking* que muitos designers se assustam muito com isso porque o termo disto tudo é como se estivesse a retirar, quase como uma cirurgia, portanto te tiraram da parte da inteligência da coisa e essa foi exportada e pode ser usada por todos. Todo o que é cor, tipografia, tudo aquilo que vocês faziam, supostamente não é? Isso vocês podem continuar a fazer. Porque entretanto o que aconteceu foi que o design se pulverizou a não sei quantas novas tarefas, novas responsabilidades e outras novas, aliás, estão a nascer ainda. Estão a trazer novamente o design, esta frase não é minha, acho que é do Tim Brown ou do Tony Norman que estão finalmente a posicionar o design ou dizer aos designers que o lugar natural deles é na gênese das coisas. É no início das coisas e não no “fimzinho” só delas. E este ponto de vista, a frase ou pensamento das pessoas é exatamente que o designer tem que chegar à mesa da negociação porque é aí que ele faz sentido. Mas quando olhas para o tecido “startupeando” a cidade, vai lá encontrar a quantidade de designers que são fundadores de novas *startups* que é um número abosulamente ridículo. Se houver um designer numa *startup* ele a princípio não é *founder* é o amigo que tem jeito para a tipografia... É o tipo que pode fazer a *landing page*, o logo, ou não sei mais o que... (E diz:) “Nós precisamos de um designer. Eles sabem que precisam de um designer mas pensar que um designer pode integrar a criação de uma *startup* não faz muito (sentido)... Porque muitas são de base *tech* e os *techs* são três ou quatro tipos que dominam a parte de programação e não sei o que. Depois então acham que precisam de um designer. Mas isto também está a mudar até porque se já é facilmente aceito que programar é a próxima competência básica, já tem crianças a aprender a programar, eu acho que imediatamente a par... E ultrapassar um bocadinho pela esquerda ou pela direita, não sei. Está o design exatamente. Exatamente com este disputar da forma de pensar dos designers, que não é só isso, quando se diz *design thinking* que é um bocadinho mais do que se está a falar só dos métodos e da metodologia do design e há diferenças apesar de tudo, diferenças e há uma origem história. A origem do termo *design thinking* nascido com escrito e tem um determinado enquadramento...

É difícil porque eu acho que o ensino do design, se calhar como em outras áreas também não consegue acompanhar a velocidade que as coisas mudam. Quer dizer, quando eu comecei a fazer web em 1996, não há ali qualquer tipo de informação em design digital e hoje que num espaço de *coworking* como o meu com 100 pessoas a trabalhar, dos 20 designers que cá estão, um apenas faz design de comunicação em gráfico todos os outros são *user experience designers*, designers de interfaces, designers de serviços... O designer faz a gestão do design ou faz estratégia, ou faz... Depois quando tu olhas para aqui que é formação em design, também na minha escola, mesmo assim está a fazer um grande trabalho de... Agora o IADE está a fazer um trabalho gigantesco de formular os cursos, de fazer, mudar, novas formações também nesta área... Mas demorou. E quando você olha para as outras percebe-se que em alguns casos é mais grave ainda, quer dizer, muita gente vai sair formada com muita coisa que já não existe. É tão simples quanto isto, não há outra forma de dizer. Se isso quer dizer que o design gráfico e a comunicação vai morrer? Não, continua. A questão é que se tornou quase como uma banalidade no que é o mundo do design. É um bocadinho como a parte que eu disse que qualquer designer de qualquer área tem que dominar. Já não é uma área só por si apesar das suas singularidades quando comparada com alguém que fez design industrial, moda ou uma outra coisa qualquer. Mas estou aqui a me referir sobretudo ao design de comunicação. Estou aqui a dizer isto com propriedade e com números, não tenho aqui mais do que uma ou duas pessoas que conseguiria viver de trabalho de design de comunicação, não conseguem. Do outro lado, eu não consigo responder a todos os pedidos que me chegam a dizer: "Fernando, arranja-me rapidamente um UX guy, arranja-me um para fazer front-end, arranja-me um gajo que pelo menos saiba um bocadinho de programar porque eu preciso que o gajo faça (inaudível) e também perceba não sei o quê... É muito difícil depois conseguir estas pessoas. Minha primeira reação é: ver pessoas daqui que já são profissionais e precisam de um bocadinho mais de trabalho. E no fim pode pôr mais algum não é? São os finalistas, são os alunos do mestrado ou até já saíram e eu continuo a me relacionar e eu faço de tudo ou mais alguma coisa para que sejam essas pessoas a... Tem que fazer isso sem mentir e sem interesse, quer dizer, ao longo dos anos fui conhecendo alunos e pessoas que são excelentes. Se precisar têm o potencial em mão. Alguns que já têm provas dadas, não é? E quando se percebe que eles têm esta qualidade, que se calhar é o que custa mais a um professor, é perceber: "Ele é bom, mas não é por muito do que aconteceu comigo nas aulas." E vou ter que continuar a seguir embora eu inove muito, eu tente, demora muito, com metodologias e com uma forma de passar a informação na sala de aula, que já não é uma sala de formação, não é de web, não é? Essa coisa do treino só num sentido, acabou. Ainda sinto que eu sou a única cadeira, eu sou (inaudível) num curso de não sei quantas unidades porque os cursos ainda estão também a organizar-se desta forma. E os que se sente é que os que são muito bons e que se percebe que eu pelo menos como estou deste lado aqui também do mercado, percebo imediatamente: "Este tipo assim que sair vai trabalhar onde quiser." Pode ao menos escolher também. Agora, tem um miúdo do terceiro ano que eu já lhe disse: "Vem ter comigo um dia no Cowork de Lisboa porque tu vais escolher depois onde queres começar já a trabalhar." Porque é o tipo com conhecimento com a sua idade e foi interessante do ponto de vista do que foi o trabalho dele na licenciatura durante os 3 anos no IADE. Portanto, domina bem as ferramentas básicas e o modo de pensar de um designer, executa e faz bem as coisas e ao mesmo

tempo é um auto-didata na programação. Entende de “Cês” e “C++” e PHP e base de dados e Wordpress, essas plataformas todas. Conhece tudo e faz tudo. E é um tipo que passa horas no Youtube a estudar sozinho. E esse tipo vai poder chegar aqui e das duas ou três empresas que estão cá eu sei que contratam sempre estes tipos de miúdos... Ele pode escolher. É assim uma guerra.

Fernando Aguiar: As expertises procuradas nas startups estão sempre voltadas à programação e tecnologia?

Professor Fernando: Ah sim, acho difícil. É um *triumvirato*. Tem que ver com design visual, tem que ver com programação e tem que ver com conteúdo/redes sociais, mídia, gestão de redes sociais, ou seja, gestão da presença digital por um lado. Gestão de questões de design claramente e o *core* que é sempre a tecnologia e que tem que ser... São tudo profissionais que... Eles já não se vêem bem como profissionais, eles estão a fazer aquilo com (inaudível) fazer tudo. Mesmo nos tempos livres estão a pensar em mais uma *app* ou mais uma solução de não sei o quê. O que torna a coisa também muito elítica, não é? Vai haver conversa de velho: “Eu joguei a bola durante 10 horas seguidas num sábado.” O meu filho de 18 anos se eu não lhe disser nada é capaz de estar 10 horas no computador a produzir sons porque ele estuda som e faz música e faz *beats* e canta por cima e faz *raps*. É conversa de velho mesmo (risos).

E isto tudo parece um mundo novo porque pode ter potencialidades um bocadinho (inaudível) porque se pode mudar o mundo de um dia para o outro. Ao mesmo tempo é um drama terrível porque estes miúdos estão 10 horas sentados e vão ficar doentes. Qualquer pessoa que fica 10 horas sentadas fica doente, ponto. É doente socialmente é doente psicologicamente. Nós bem vivemos isso, eu acho que nós todos percebemos que há gente que vive literalmente e digitalmente nos comentários de um site que ainda um jornal que, no último estupor de vida, passou para o digital. Em que ninguém liga a mínima à notícia, o que importa está nos comentários. Este poder incrível de eu poder estar num sítio onde eu valho tanto quanto o Presidente dos Estados Unidos. Em que eu seja um perfeito homicida. A verdade é essa: é que eu possa ir à conta do Twitter e ofendê-lo. É fácil, ninguém vem atrás de mim. Coisa que se fosse na vida real, levava com (inaudível) a segurança e só voltava a ser libertado 10 ou 15 dias depois, não é? O Trump não pode processar os tipos que o ofendem todos os dias.

Anexo H – Entrevista Guilherme Figueira

1 – Faça um breve resumo da sua trajetória profissional.

Sou formado em publicidade pela PUC-RJ.

Comecei minha carreira como estagiário da W/Brasil em São Paulo.

Depois, passei por 11/21, Binder, Script e F/Nazca, onde fui Young Lions Rio (2011), e, em 2015, abri o CAMPO junto com o Caio Figueiredo.

2- Como é o modelo de negócios e a estrutura da agência Campo?

O Campo é uma empresa que está sempre na versão beta, sendo difícil definir precisamente qual o nosso modelo e estrutura.

No início, nossa ideia era trabalhar apenas com projetos, com início, meio e fim, e montar equipes específicas para cada um deles.

Ou seja, seria um trabalho bastante dinâmico e em rede.

No entanto, duas circunstâncias acabaram mudando esse modelo inicial: a ansiedade em não ter uma receita fixa mensal e o próprio desejo dos clientes para atendê-los de forma perene.

Hoje, trabalhamos, então com um modelo híbrido. Temos uma equipe fixa que atende os clientes fixos, mas também temos projetos que funcionam conforme o plano inicial.

3- O Campo se vê como uma agência tradicional? Por quê?

De maneira alguma. Na verdade, temos até dificuldade em nos chamarmos de agência, por isso nos definimos como uma comunidade produtiva de ideias.

Nesse sentido, o CAMPO alcançou o seu objetivo inicial: para cada cliente, somos um CAMPO diferente.

Para alguns, funcionamos como uma agência tradicional, seja on, off ou 360°.

Para a Icatu Seguros, por exemplo, somos mais uma produtora de vídeos de animação, embora também já tenhamos feito campanhas para eles.

Ainda tem os clientes para quem funcionamos praticamente como uma consultoria de otimização de vendas online.

E, além disso, também produzimos duas webséries.

Isso sem contar que temos um braço aqui de desenvolvimento de conteúdos próprios.

Ah, um outro ponto importante é sobre remuneração: ao contrário das agências tradicionais, não recebemos via media.

Nossa receita vem de duas formas: pelas ideias e pelas horas trabalhadas.

Então, definitivamente, não somos uma agência.

4- O que o Campo pode oferecer aos clientes que outras agências não podem ou que teriam alguma dificuldade em conseguir?

Desde o início, o CAMPO foi planejado para ser ágil e próximo.

Ser grande nos seus anseios e enxutos na sua estrutura.

Esse é um primeiro ponto que já contrapõe às agências tradicionais, que levam mais tempo para fazer estes movimentos.

Outro ponto relevante é a proximidade do cliente.

Acho que essa é até uma máxima vendida por todas as agências, mas que pouco existe no dia-a-dia. Eu sempre me senti distante dos tomadores de decisões do cliente, mesmo estando com uma campanha importante nas mãos para criar. Então, aqui, os sócios estão sempre envolvidos e próximos ao cliente.

Também tem uma questão da multidisciplinaridade que é importante, pois já envolvemos profissionais de outras alçadas desde o início dos projetos, tendo um processo de trabalho com as etapas menos marcadas do que de uma agência.

5- Ter este tipo de modelo de negócio é considerado um diferencial para os clientes?

O que me dá a certeza que sim é que estamos, cada vez mais, atendendo a clientes maiores, que sempre trabalharam com agências tradicionais, como Kinoplex, Stella Barros, Coca-Cola, Icatu Seguros, Brookfield.

Acho que a parte do modelo de remuneração é um diferencial, mas já ouvi de muitos deles que existe um certo desgaste com os modelos tradicionais de agência.

6- Quais os maiores desafios que os profissionais e os empresários de publicidade estão enfrentando atualmente no mundo?

O primeiro deles, como já citei, é sobre o modelo de remuneração via media. Com internet, tv on demand e outros canais, os clientes tendem a gastar muito menos para atingir seu *target*. E, sendo a receita da agência via media, tende a cair. Então, elas vão ser obrigadas, mais cedo ou mais tarde, a reinventar seus modelos de cobrança.

Além disso, tem uma outra discussão muito viva que é consultorias x agências. Hoje, já vemos consultorias contratando diretores de criação e agências abrindo braços de consultoria, porque os papéis não estão muito claros.

E tem um terceiro, muito em decorrência do ponto dois, que as agências ainda não sabem muito bem como estruturar sua operação em um mundo tão online. O modelo atendimento/media/planning/criação e os formatos em dupla de criação parecem esgotados.

Nós mesmos estamos sempre reinventando a nossa divisão aqui, buscando não perder em criatividade, mas alavancar performance.

7- Como acha que as agências de publicidade incluindo o Campo podem enfrentar estes desafios e as mudanças que este tipo de mercado está passando?

Sem medo de experimentar. Sem medo de se reinventar. Sem apego aos modelos antigos. E de olhos bem atentos às mudanças e movimentos do mercado.

8- Qual é o negócio ou iniciativa que mais faz concorrência ao trabalho de vocês hoje em dia?

O ponto de hoje é que não sabemos ao certo quem é o concorrente: podem ser agências tradicionais, agências modernas, consultorias, produtoras e até profissionais liberais. Em um cenário com tantas mudanças, existem mais oportunidades para uma agência, mas também existem mais ameaças.

Anexo I – Ricardo Monteiro

1 – Faça um breve resumo da sua trajetória profissional.

Estudei no IADE onde tirei Design. Era um bacharelato de 4 anos — os dois primeiros anos eram genéricos e nos últimos dois escolhia-se a especialização: gráfico, interiores ou industrial. Acabei em 2003, depois tive ali um período de férias e só comecei a trabalhar em 2004 na Euro RSCG. Entrei para a Euro RSCG 4D, o departamento digital da Euro RSCG. Éramos 6 pessoas: 3 designers, 1 programador, 1 chefe (que agora é o chefe da Havas, o João Paulo Ferreira), 1 Diretor Criativo (que é o Diretor Criativo Digital da Havas, o Rui Lourenço) e 1 account, o Miguel. A minha ideia inicial nem era fazer digital era fazer print, entrei para a 4D sempre com a ideia de depois saltar internamente para o print (Euro RSCG Design). Mas depois não sei se foi sorte ou destino, mas apanhei a fase do boom da internet — o digital começou a ficar maior enquanto os outros departamentos estavam a decrescer. Quando ganhámos a Optimus (operadora de telecomunicações da Sonae) passámos de umas 8 pessoas para uns 30, foi um salto gigante para a 4D. Nessa altura virei supervisor criativo digital — era responsável por toda a criatividade que saía do departamento e tinha a meu cargo uma equipa de copywriters e criativos. Trabalhávamos as marcas do grupo Sonae COM: optimus, kanguru, clix, optimus negócios, optimus corporate, home, rede 4, tag (mais tarde), etc. Também trabalhávamos: PT (Portugal Telecom), Sagres, Volvo, Público, Toshiba, etc. A juntar a isto tínhamos contas de alinhamento internacional: Citroën e Peugeot.

Entretanto, já como Havas (mudámos de nome), ganhámos uma conta muito importante para a agência: NOS (o resultado da fusão entre a Optimus e a ZON). Fiquei responsável pela supervisão criativa digital da conta e tinha mais 2 grandes contas: Unicer, Super Bock — tinha quase tudo, só o Continente é que não estava comigo.

Entretanto, a Sofia Oliveira (Diretora de Contas Digital da Havas) saiu para a Accenture, mais concretamente para a Accenture Interactive (a Agência Criativa da Accenture), e rapidamente convenceu as pessoas da Accenture que se queriam começar a falar de digital/criatividade/design tinham de contratar outro tipo de pessoas. É aí que eu apareço — ela falou comigo, fui até às Amoreiras, falei com 2 pessoas, fui tentar perceber o que era isto das consultorias (não havia o boom que há hoje) e passados 2 meses estava na Accenture. Tinham sido 11 anos e meio na Euro RSCG/Havas.

Fernando Aguiar: Passou pelas principais transformações — do offline para o digital e das agências tradicionais para as consultorias. Interessante.

Ricardo: Quando entrei na Euro RSCG apanhei o boom do digital “por acaso”, quando entrei na Accenture apanhei o boom das consultorias “por acaso” — tenho estado sempre nas mudanças mas nunca foi muito calculado.

Fernando Aguiar: É interessante. As mudanças te procuram, que bom.

2- O que o fez decidir por mudar do mercado de agências de publicidade para começar a trabalhar numa consultoria?

Quando eu entrei para a Euro RSCG o Digital era uma coisinha, uma coisinha muito pequena. Mas depois apareceram as Redes Sociais e a coisa cresceu. Se juntares a isso o facto da AKQA, a Bogusky ou a Forsman & Bodenfors terem começado a fazer coisas (giras) que funcionavam apenas no digital, tens aí o porquê. Começámos a ganhar importância dentro do Cliente e dentro da agência. Já não éramos os gajos que estavam no fim da linha — a fazer declinações da Publicidade — já tínhamos algum voto na matéria. Fizemos muita coisa apenas digital, boas ideias e bem executadas — havia budget (dos Clientes) e vontade (da Agência). No entanto no último ano e meio senti que a coisa já não estava igual — já não havia budget nem vontade dos Clientes — o Cliente já não via as agências como parceiros mas sim como fornecedores. Já não havia o glamour que havia antes.

Depois a agência não ajudou... Quando entras numa agência grande percebes que se calhar não estás a ganhar o que devias ganhar, mas como vais fazendo coisas fixas, tudo bem. Ficas um ano ou dois a ganhar portfólio e depois saltas. Mas quando não ganhas bem e o trabalho não é fixe, a coisa não funciona... Eu nem era dos que ganhava mal, mas toda a minha equipa era — não eram aumentados há mais de 4 anos, não havia *feedback*, não havia perspectiva de evolução, não havia perspectiva de carreira, etc, e isso não era bom. Acho que no final foi um misto de: os projetos começaram a ser uma coisa má, a minha equipa não ganhava o que merecia e o Cliente já não nos ligava.

Mas voltando à pergunta, calhou vir para a Accenture, nem sabia o que era, não fazia a menor ideia. Conhecia de nome a Deloitte, faz mais barulho que as outras, conhecia também de nome a McKinsey, a KPMG e pouco mais, mas não sabia o que faziam. Fui pesquisar um bocadinho o que era isto das consultorias; como estavam enraizadas nos clientes; comecei a ver que andavam a comprar empresas de digital marketing e de design (a Fjord por exemplo) e percebi que eram uma boa aposta e arrisquei.

Fernando Aguiar: Não te deu um certo medo inicial?

Ricardo: Sim e não. Como eu já tinha passado por isto de entrar numa coisa que está a começar (Euro RSCG 4D) pareceu natural... e a nível monetário vim ganhar bem...

Fernando Aguiar: Claro, claro. Mas eu digo no sentido de trabalho mesmo.

Ricardo: De trabalho, não. Desde o início que tive como missão fazer crescer a parte de criatividade/design da Accenture Interactive e percebi que a vontade de quem mandava também era essa — via-se também pelas aquisições que a Accenture ia fazendo. Sinceramente o que eu tinha mais medo era o fato de estar a ir para uma consultoria.

Ricardo: Já foste a uma consultoria?

Fernando Aguiar: Eu acho que eu nunca nem entrei numa para ser sincero.

Ricardo: Qual é a imagem que tu tens de uma consultoria...?

Fernando Aguiar: Ah, engravatados, *nerds* (risos).

Ricardo: É isso. Era esse o meu medo... o choque cultural: como é que ia ser? Eu ia ser um gajo no meio de 2 mil gajos completamente diferentes de mim. Depois havia também o medo da credibilidade — como é que eu ia ser visto? Mas pronto, lá entrei.

Era o gajo “diferente”... eu andava de ténis e t-shirt enquanto toda a gente usava camisa, gravata e fato. A maioria das pessoas não achava piada. Tive a sorte porque o meu chefe na altura (Pedro Lopes), vice-presidente da Accenture, começou também a andar de ténis (até houve um dia em que foi de t-shirt) e o ambiente começou a ficar mais descontraído.

Depois fizemos um *pitch* contra duas agências: Fullsix e contra o Wy Group (que tem a Nossa, By, Massive, Bliss) para os Aeroportos de Portugal (ANA). Ganhámos e rapidamente ficámos validados internamente. Quando entrei eles não faziam conceitos, não contavam histórias... faziam apresentações maçadas e cheias de bullets.

Fernando Aguiar: (Risos) Tem que começar do iníciozinho, não é?

Ricardo: Sim. Comecei por aí, pensar conceito, contar história, uma coisa com princípio meio e fim, fazer visuais apelativos, etc. E pelo meio podia-se juntar toda o discurso técnico que só uma consultoria consegue ter. Ganhámos o projeto e não eramos os mais baratos, bem pelo contrário. Depois como qualquer empresa, se vêem que a coisa pega, investem — disseram-me logo

“Traz mais gajos como tu!” Fui buscar quatro ex-colegas à Havas, depois passados 3 meses fui buscar mais 2 à Fuel, depois fui buscar mais 1 ou 2 a Fuel, depois fui buscar mais um ou dois a outras agências... Fui buscar um gajo de planeamento estratégico, fui buscar *copywriters*... Estamos a crescer.

Fernando Aguiar: Vocês estão na mesma estrutura que os consultores, do que o pessoal de números mesmo? No mesmo andar por exemplo?

Ricardo: Sim. Aliás isso foi uma das coisas que a gente fez... nunca saímos do mesmo andar deles e isso trouxe uma alguma mudança à Accenture. Se fores lá acima aquilo já não é a coisa rígida que era antigamente... agora vês malta de calça de ganga, t-shirt, etc.

Fernando Aguiar: Há muita troca de conhecimento? Vocês aprendem com eles, eles com vocês?

Ricardo: Sim. É uma coisa diferente, pelo menos para mim — muito diferente das agências. Na Havas eu muito raramente via coisas que vinham de fora ou partilha de informações... muito raramente. Aqui, para além de estares a ser bombardeado com coisas como projetos que estão a ser feitos lá fora; temos sessões (abertas) de *Skype globais onde a malta partilha coisas; temos o KX...*

Fernando Aguiar: KX é o quê?

Ricardo: Knowledge Exchange... É um portal interno de informação, uma espécie de wikipedia da Accenture. Se for lá pesquisar um tema é muito provável que esteja lá algo sobre o assunto. Isto só funciona se as pessoas partilharem o que fazem e somos incentivados a fazê-lo. Se fazes uma coisa deves partilhar — se tiver números de cliente tiras os números, simples.

Se fores a ver, a maneira como as consultorias funcionam incentiva a esta partilha. Inventar-se um modelo, uma solução, um asset e depois replica-se isso em vários clientes/mercados. Isto é estranho para mim que venho de agência, onde andamos sempre à procura daquela ideia única, mas na consultoria é normal — aliás, os clientes pedem-nos “podemos ver o que andam a fazer em Espanha?” — e se for preciso trazemos as pessoas que fizeram o projeto a Portugal para explicar tudo até ao mínimo detalhe. Existe muito esta lógica na consultoria, pelo menos na Accenture. Se estou por exemplo a trabalhar Galp, muito rapidamente marco uma cal com os meus colegas ingleses que estão a fazer a British Gas para perceber o que estão a fazer, como estão a fazer e porque o estão a fazer. Acabamos todos por ser uma fonte de conhecimento partilhada, coisa que nunca vi nas agências.

Fernando Aguiar: Intercâmbio muito mais forte não é?

Ricardo: Muito.

3- Vemos nos sites de notícias as consultorias a participar de concursos (concorrências) ao lado de tradicionais agências do mercado. Faz parte da estratégia da empresa atuar na área de comunicação institucional dos clientes? Se sim, há um plano para isso que possa ser divulgado?

Não é o objetivo, de todo, pelo menos quanto eu sei. Agora se fizer sentido para o cliente e para o projecto, fazemos. A comunicação institucional só pela comunicação institucional é que não. Tocamos muitos instrumentos — da estratégia às operações, da tecnologia à experiência — tocar o instrumento da comunicação não seria problema. Temos feito movimentos globalmente com a aquisição de agências tradicionais (Karmarama UK, Rothco Irlanda, Kunstmann Bélgica, etc) mas a ideia não é elas continuarem a fazer coisas isoladamente, pelo contrário, é estarem integradas na nossa proposta de valor.

Fernando Aguiar: Eu ouvi falar que a Accenture também comprou a produtora de efeitos especiais da série *Game of Thrones*.

Ricardo: Comprou essa, comprou a outra que é MXM... temos comprado uma série delas.

Fernando Aguiar: E se fala que será um dos possíveis compradores do grupo WPP.

Ricardo: Não vai acontecer. Fala-se, mas eu acho que não vai acontecer.

Fernando Aguiar: O objetivo final é cuidar das contas dos clientes?

Ricardo: Possivelmente, mas se for é de forma diferente das agências. Agência, como o nome diz, são agentes do cliente. Recebes um *briefing*, respondes ao *briefing* — fazes a melhor ideia possível para vender o produto e dizer que o produto é maravilhoso. Os consultores são pagos para trazer o seu conhecimento para cima da mesa — não vais ao médico e comes tu a dar a consulta, pois não? — isso quer dizer que se achamos que o produto não presta, que devemos dizê-lo e apresentar uma solução (no limite passa por refazer o produto).

Na Galp aconteceu isso. Eles tinham sub-marcas para a vende de energia : Galp On e Energia ao Cubo (parceira com o Continente). O briefing era trabalhar estas duas sub-marcas nos canais digitais. Rapidamente chegámos à conclusão que não faziam sentido no ecossistema da Galp e que não fortaleciam a marca mãe (tínhamos números para podermos dizer isto). Por isso dissemos-lhes logo que para nós não havia Galp nem Energia ao Cubo mas sim a Galp. Eles concordaram e matámos essas sub-marcas. Depois a seguir simplificámos os nomes dos planos de energia para coisas que as pessoas percebessem: Eletricidade + Gás em vez de Galp On Dual.

Fernando Aguiar: A própria Interactive fica responsável por estes estudos?

Ricardo: Sim, mas as outras áreas também o fazem. Mas a grande diferença é que a consultoria, ao contrário da agência, está dentro dos clientes ao nível do negócio e isso permite-nos saber coisas sobre o negócio que uma agência não consegue. Nós vivemos dentro dos clientes.

Fernando Aguiar: Estão sempre a ir ao cliente, é isso?

Ricardo: Trabalhamos cá e lá, sim, e isso obriga-nos a estar mais preparados também. Se estou a trabalhar Galp, por exemplo, vou falar com pessoas da Accenture que percebiam de utilities de energia, que me explicam o que é um ciclo de faturação, o que é um CPE, um CUI, como funciona a relação entre a comercializadora e a distribuidora, o que não dá para mudar porque a legislação não deixa, o que dá, etc etc... basicamente ficamos a saber como funciona a energia em Portugal. Isso dá-nos armas para podermos entender o negócio do cliente antes de começarmos a fazer o que quer que seja — só isto é que nos permite depois fazer coisas alinhadas com o negócio do cliente.

Fernando Aguiar: Você falou “Ah, a gente não quer olhar só este pedacinho que é a conta institucional. A gente quer olhar a operação toda”. Que primeiro, você tira uma fatia muito maior financeiramente falando e você resolve um problema todo. Você não resolve só uma pequena parte da questão. Ok. Mas para alguém que acabou de sair (do mercado publicitário tradicional) e está com a cabeça de agência para conseguir ter este *gap*, para conseguir ter esta visão mais do que 360 graus até... Se precisa talvez de *skills* que se tenham só nos outros departamentos da consultoria, não?

Ricardo: Dá jeito, mas se não souberes tu, há sempre alguém que sabe. Por exemplo, fizemos um projeto no outro dia e no final deixámos lá uma série de iniciativas com potencial — todas elas tinham um business case atrás, todas elas tinham uma perspetiva financeira por detrás: quanto tenho de gastar? quanto posso ganhar? quanto vale este bolo? Obviamente não foi Interactive que fez isto, foram pessoas de Strategy. Esta parte financeira ajudou-nos a focar as ideias em coisas com potencial para o cliente — podem não dar prémios, mas vão dar (seguramente) dinheiro.

O negócio da agência não é números. (Agência diz:) “Ah teve não sei quanto de notoriedade espontânea...” (Perguntas hipotéticas:) Certo. Quanto é que isto mexeu no meu negócio? Quantos milhões é que isto trouxe? Não sabem responder.

Fernando Aguiar: Se vocês, por exemplo, têm algum cliente que vocês acabam detectando que o problema dele na verdade é ligado ao *software* de atendimento. Ou querem prospectar clientes mas vêem que os canais não estão funcionando bem. Vocês não precisam às vezes sentar com um departamento responsável por T.I. ou qualquer coisa do tipo da própria Accenture e resolverem juntos o problema?

Ricardo: Sim. Quando refizemos a fatura da Galp foi assim. Nós estávamos a desenhar a nova fatura e íamos validando com a equipa que estava a implementar o sistema de faturação. Houve muita coisa que não deu para mexer mas houve muita coisa que nós sugerimos que ainda foi a tempo de ser alterada no sistema de faturação

Eu perguntei: As áreas conversam bem em geral?

Ricardo: Sim, mas é mais por projeto. Tu trabalhas por projeto, quando trabalhas por projeto são equipas multi-áreas, portanto não há departamento. Departamento de

tecnologia? Não. Existe o projeto da Galp, que tem lá pessoas de Interactive, pessoas de Technology, pessoas de Consulting, etc.

Fernando Aguiar: É um grupo de trabalho, né?

Ricardo: Sim.

Fernando Aguiar: Muito interessante. É impressionante que estas conversas de consultoria... São um universo tão diferente e tão mais amplo que realmente me faz pensar: Como é possível uma agência competir com isso? É um raciocínio muito diferente, um modelo muito diferente. É muito mais imerso.

Ricardo: Eu acho que as agências vão voltar ao que eram no início... uma coisa de nicho. Nós na Galp estamos a fazer tudo menos a comunicação above-the-line — isso está com a agência — tudo o resto, da digitalização da Galp à operação do negócio, está connosco. Por exemplo, a nova fatura. Sabíamos que uma grande fatia das chamadas para o call-center eram porque as pessoas não percebiam a fatura que recebiam em casa — portanto se conseguíssemos arranjar a fatura, à partida, o número de chamadas para o call-center diminuiria (win-win para todos). Fizemos uma série de workshops, protótipos, testes, implementámos, etc etc... no final a agência (JWT) fez um encarte a dizer que tinha chegado a nova fatura da Galp. Mais nada. O trabalho da agência ficou reduzido a aquele encarte.

Fernando Aguiar: A Galp acabou de fazer uma grande campanha com a JWT (agência do grupo WPP)

Ricardo: Sim, lá está... é o “nicho” que falei acima.

Fernando Aguiar: A própria Accentura vai ter que perceber (me refiro as consultorias em geral) se isso financeiramente vale a pena. Se vale a pena assumir esta operação, não é?

Ricardo respondeu: Vale a pena se fizeres tudo. Se for só o anúncio, não vale a pena. Eu não quero entrar no negócio de fazer um logotipo. Não. Isto nunca vai ser uma boutique de design, nunca. Nunca vai ser um: “Faz-me aí um filme.”

(Accenture diria:) Tenho aqui mega criativos faz-me aí um filme para a Meo, para esta campanha.”

Não. Isto nunca vai acontecer. Pelo menos por enquanto.

Fernando Aguiar: Não agrada, não é?

Ricardo: Não... e é um negócio onde é difícil medir o sucesso. Agora, se vier num todo...

Fernando Aguiar: A impressão que eu tenho também... Vem tantas coisas à mente que uma das coisas é: Nossa, como agência é uma “roleta russa”, não é? Você tem a sua campanha aprovada ou reprovada baseado num tato, não é?

Ricardo: Sim.

Fernando Aguiar: Não é mensurável, não é? Se você mostra estrategicamente e financeiramente que esse é o melhor caminho, isso é incontestável, que se vai economizar ou se vai otimizar a operação, não tem como vencer esse argumento. Agora, se você mostra só uma campanha que “é fixe” ou “não é fixe” é muito vago, é muito pouco, não é? É sorte.

Ricardo: Isso. Atenção, eu sou completamente a favor de advertising mas imagina que estás a fazer um filme sobre a nova box da NOS e sabes que aquilo é uma coisa má... provavelmente passado o período de fidelização os clientes vão mudar. O que adiantou o anúncio? Trouxe algum cash-flow imediato, mas no long-term não ajudou em nada a NOS. Faz mais sentido tentar trabalhar a box primeiro e fazer com que esta não seja o problema.

Fernando Aguiar: E você tinha falado que não é muito a intenção de uma consultoria ganhar prêmios, não é? Só que eles foram (em 2017) o principal *sponsor* de Cannes (Festival internacional de publicidade), por quê? Só para mostrar para o mercado que está ali? Mas não com a intensão de participar? Então por que é que chama o Eco para ser júri? Qual é o objetivo ali dentro do cenário de prêmio?

Ricardo: Notoriedade. Naturalmente que agora com as aquisições da Karmarama, Kunstmuseum, etc, que os prêmios vão acabar por vir porque essas empresas não vão deixar de fazer os filmes que faziam... mas a Accenture trabalhar para ganhar prêmios? Não vejo a acontecer. Acho que faz mais sentido para nós coisas como os Prêmios à Eficácia.

Fernando Aguiar: Agora, as agências ultimamente têm se posicionado como geradora de conteúdo, responsável por mudar a sociedade... Por exemplo: (o case que ganhou muitos prêmios no Festival de Cannes em 2018) *Fearless Girl* fez uma coisa de enaltecer o universo feminino. Ok. Não mudou talvez a vida de nenhum cliente, não transformou talvez o negócio de nenhum cliente, eles até têm um cliente, mas...

Ricardo: Ninguém sabe quem é o cliente.

Fernando Aguiar: Ninguém lembra quem é. Nem eu. Tudo bem, mas quebrou um paradigma social, sabe? Esse ponto a consultoria chega? De gerar conversa na sociedade... É o objetivo? Você acha que se chega a isso? Porque a única distinção que eu consigo ver hoje em dia que talvez seja uma das poucas mais-valias atuais nas agências é isso de conseguir mexer e balançar a sociedade, conseguir gerar conversa social.

Ricardo: Consegue. Noutro registo mais tecnológico, mas consegue. Vista a apresentação da Google? (Estava a perguntar sobre uma apresentação feita pela empresa Google recentemente onde foi mostrada uma conversa ao telefone entre uma pessoa e um robô. Porém o robô respondia perfeitamente a todas as questões e tudo isto através da inteligência artificial)

Fernando Aguiar: Sim.

Ricardo: É mais nesse sentido. Coisas tecnológicas que vão mudar a sociedade. O que vai isto trazer de novo? Que portas é que vai abrir? Que portas vai fechar?

4- Na sua opinião, qual é a maior vantagem de uma consultoria em relação a prestação de serviços de comunicação para as marcas?

O negócio da agência é muito reativo. A agência reage. O cliente manda o briefing e eles respondem. O negócio da consultoria é o oposto. É pró-ativo. Também somos

reativos porque há clientes que vêm pedir ajuda, mas no geral somos nós que fazemos o push das transformações. Não há *briefings* na realidade.

5- Como acha que serão as agências de publicidade daqui a 10 anos?

Eu acho que vai ser uma coisa de nicho. Coisas de nicho no sentido de boutiques quase. Conheces o Escritório (agência de publicidade portuguesa)?

Fernando Aguiar: Sim.

Ricardo: Vai ser o Escritório. Ou seja, vou trabalhar com o cliente, vou trabalhar tudo (Accenture), e depois a campanha vai ficar para um Escritório da vida. As agências integradas com tudo e mais alguma coisa acho que vão perder o fulgor que tinham até aqui.

Fernando Aguiar: O número delas vai diminuir drasticamente, né?

Ricardo: Já está a diminuir.

6- Acha que as agências de publicidade tradicionais têm tecnologia e estrutura suficiente para poder competir de igual para igual com consultorias?

Ricardo: Não.

Fernando Aguiar: Talvez seja porque as consultorias começaram no caminho inverso. Elas começaram com a área financeira, depois foram para a tecnologia e aí por fim chegou a comunicação.

Ricardo: O movimento foi ao contrário. É que o movimento foi mesmo ao contrário. Enquanto a agência foi trabalhar no que se vê, a consultoria teve sempre a trabalhar no que não se vê mas que mantém os negócios dos clientes a rolar.

Fernando Aguiar: Praticamente não tem como a agência conseguir fazer um movimento desses.

Ricardo: Acho muito difícil. A nível de conhecimento, por exemplo, temos uns 15/20 anos de avanço, enquanto que se formos a pensar no mundo das ideias, o conhecimento não é assim tão valorizado — aliás, há clientes que mudam de agência que é para terem ideias novas, não é? Eles fazem concursos de 2 em 2 anos que é para “deixa eu lá ver se aparece uma agência com outras ideias diferentes”.

Na agência a relação com os clientes é geralmente curta... daí as contas entrarem quase sempre a concurso passado uns anos. Numa consultoria a relação é maior... estivemos na CGD 20 anos... mais do que uma relação é um casamento.

Fernando Aguiar: Se cobra por hora?

Ricardo: Sim, é a norma. Mas também há preço chave na mão (lógica de projeto).

Fernando Aguiar: Mas não é também um pouco subjetivo as horas que você trabalha? Por que se vocês precisam fazer um trabalho mais interno e se reunir com outras áreas... Por exemplo, esse projeto da Galp que você falou. Vocês talvez tenham se reunido com outros departamentos dentro da Accenture e vai cobrar o que? A hora do Interactive mais a hora deste outro departamento?

Ricardo: Se estive a trabalhar Galp, é a Galp que paga essas horas.

Fernando Aguiar: Há um plano de carreira bem delineado?

Ricardo: Sim.

Eu tesava na Havas, e antes de sair falar com o meu Diretor Criativo. Disse ao gajo: “Olha, vou sair, bla bla bla...” Ele tentou perceber se era por dinheiro e depois lá me disse “Se ficares podes subir”... e eu pensei “Subir como? Se eu for subir é para o teu lugar. O meu futuro não pode passar pela tua morte ou não”.

E aqui na Accenture não, aqui existe um plano de carreira. Existe um plano e é expectável que tenhas uma progressão, para o bem e para o mal — porque se não progredires, das duas uma: ou não prestas ou não há negócio para sustentar a tua evolução.

Fernando Aguiar: E aí, cortam a cabeça (no sentido de demissão)?

Ricardo: No limite sim.

Fernando Aguiar: Uma pergunta que ficou pendente nesta conversa seria o trabalho das *Accounts* dentro das consultorias porque vocês vão muito ao cliente, como criativos vão muito ao cliente...

Ricardo: Nós não temos *Accounts*.

Fernando Aguiar: Mas você não falou que foi uma amiga sua *Account* que te indicou (para a Accenture)?

Ricardo: Sim, a Sofia, no entanto o que ela está aqui a fazer não é trabalho de *Account*. Toda a gente vai ao cliente. Aliás, a primeira coisa que eu disse à minha equipa foi que aqui não existiam *accounts* e que eles tinham de passar a falar com os clientes e a ir a reuniões. Na agência tenta-se esconder a equipa, aqui tenta-se mostrar a equipa. É o oposto.

Fernando Aguiar: Acho que foi a coisa que eu mais senti falta até hoje em agência era uma experiência mais viva dentro de cliente. É uma coisa que sempre me fez muita falta porque você às vezes faz muitas coisas às cegas e o modelo atual de *Account* “repassando recado” que às vezes não é bem aquilo é complicado. A chance daquilo estar com um “ruído” e não estar bem passado é gigantesca.

Ricardo: Pois. Aqui é suposto toda a gente falar com o cliente, ir ao cliente, estar com o cliente, falar com o cliente, toda a gente.

Se há um site para mostrar, é esperado que sejam as pessoas que o estiveram a fazer que vão apresentar ao cliente.

Fernando Aguiar: É quase porque não tem outra pessoa para ir ? (Já que não existe a figura do *Account*)

Ricardo: Ao início a equipa não via valor na coisa (diziam:) “Não quero ir, não gosto, não vejo valor.”

(Ricardo dizia para elas:) “Bora lá, tu vais ver que vale a pena”.

Fernando Aguiar: Porque ela vai crescer também.

Ricardo concordando: Sim. Eu sei que é difícil ao início, ninguém nasce ensinado para aquilo...

Fernando Aguiar: A gente se torna um profissional mais completo, acho eu... Você ganha novos *skills* de negociação, de persuasão, tudo. Você vende melhor.

Ricardo: Isso. Ajuda também a acabar os mal-entendidos. Na agência era normal o Account ouvir uma coisa, escrever outra e reportar ao criativo outra... havia ali muita coisa perdida na tradução. Assim não, o criativo está lá na reunião.

Também ajuda os criativos a perceberem que às vezes as coisas não vão para a frente porque não dá mesmo — não é porque o cliente é parvo ou porque o mundo está contra nós... às vezes não dá mesmo, ou por questões legais, ou por questões políticas internas dos clientes, tanta coisa.

Fernando Aguiar: Uma outra questão que eu fiquei em dúvida. Você falou que vocês têm uma rigorosa gestão do tempo, tem sempre que estar validando horários ou estar se dedicando xis por cento do tempo a tal projeto. Existe uma administração do tempo saudável? Por exemplo, você está aqui agora (a entrevista da tese com o Ricardo foi feita num horário comercial) presumo que eu possa estar te atrasando em algum momento (risos). Como é? Eles dão autonomia para vocês poderem gerir o tempo ou é rigoroso?

Ricardo: Não. Partimos do princípio que as pessoas são responsáveis. Se há uma coisa para fazer num determinado período de tempo, não me interessa se o fazes na empresa, em casa, durante o dia ou durante à noite... desde que apareça feito e que isso não coloque em causa o funcionamento da equipa do projeto... tudo bem.

Fernando Aguiar: Mas como é que fica a sua gestão como líder da equipa... Por exemplo, você não vê... Um diretor de arte que está numa campanha importante há uma semana. Como é que você gerencia se você não vê.

Ricardo: Têm de existir pontos de contacto pelo meio.

Fernando Aguiar: Então há um troca, alguma comunicação?

Ricardo: Tem que haver.

Fernando Aguiar: E as pessoas, os funcionários administram isto bem? Ou ficam tipo, 3 semanas sem dar as caras? (risos)

Ricardo: Eu até acho que é ao contrário, acabas por trabalhar mais até — ganhas um sentido de responsabilidade, tipo “eu não vou falhar”. Por isso damos uma liberdade no sentido de: “Eu espero que tu sejas crescido e...”

Fernando Aguiar: ...use-a com responsabilidade.

Ricardo: Isso... porque se assim não for, rapidamente volta à coisa rígida.

Fernando Aguiar: E é engraçado, né? Porque a gente tem uma imagem estereotipada de consultoria de ser uma coisa extremamente rigorosa, deve ser até certo ponto, mas neste sentido, agência (de publicidade tradicional) que tem uma imagem estereotipada de (ser) um lugar mais descontraído não é moderna para deixar as pessoas administrarem o próprio horário com raríssimas exceções.

Ricardo: Atenção. Grande parte da Accenture a coisa é rigorosa, tipo tropa. Nós em Interactive é que não somos assim.

Fernando Aguiar: Há a figura do estagiário (nas consultorias) na mesma, não é? Engraçado é que ele já começa a carreira dentro da consultoria direto, né?

Ricardo: As consultorias sempre viveram disso: vou buscar gajos à faculdade e ajudá-los a crescer dentro da consultoria.

Fernando Aguiar: Mas a Interactive...

Ricardo completou: Não há. Não dá, ainda não temos tração nas faculdades porque pensam que uma consultoria é só gajos de fato e gravata... mas está a mudar.

7- O que ainda precisa evoluir nas consultorias para que elas possam ampliar a sua atuação?

Vais ter que começar a contratar pessoas diferentes... sociólogos, psicólogos, filósofos, etc. Malta com um *know-how* completamente diferente.

Fernando Aguiar: Mas dentro de Interactive?

Ricardo respondeu: Seguramente. Nós trabalhamos de pessoas para pessoas, acho que ajudava ter pessoas na equipa que percebam, de fato, o comportamento humano.

Fernando Aguiar: Isto deve ser uma experiência brutal para o criativo.

8- Acha que as consultorias e agências vão sempre conviver em harmonia ou que um mercado tende a eliminar o outro?

Eu acho que vai haver os nichos. Vai haver o Escritório que é fantástico a fazer o filme que toda gente se vai lembrar daqui a 10 anos. Vai haver a Pacífica (agência de design portuguesa) ou a Ivity para fazerem um rebranding de uma marca. Acho que isso vai continuar a haver. Agências full-service é que já duvido.

Fernando Aguiar: Vou te fazer uma pergunta que foi a mesma que eu fiz para a menina que eu entrevistei da Deloitte da Austrália. Tudo bem, falámos de mil mais-valias e como as consultorias estão entranhadas dentro do cliente desde o início até a comunicação institucional que na verdade é só a ponta do *iceberg*. Mas onde é que é que as agências ainda têm vantagem frente as consultorias?

Ricardo: Replicar.

Fernando Aguiar: Replicar? Como assim?

Ricardo: Se eu tenho um modelo que funcionou da Galp vou replicar na EDP.

Fernando Aguiar: As mesmas soluções estratégicas?

Ricardo: Não é bem estratégicas, soluções tecnológicas e não há mal nenhum. O problema é se esse *mindset* passa para... "Olha aquela solução gráfica que funcionou na Galp, vamos usar também na EDP." Aí já não dá. A consultoria tem muito essa coisa de "se funcionou com X vai funcionar com Y".

Não pode ser. Quando comesas a falar de coisas de criatividade, design, copywriting, etc... não dá. O tom de voz da EDP não é igual ao tom de voz da Galp. Existe esta lógica de reaproveitar, de otimização que é um bocado disfuncional em algumas situações. Acho que tem de haver um meio termo. Tem de haver espaço para não reaproveitarmos as coisas, irmos ao início e tentar perceber se há uma solução melhor.

Eu fiz uma observação para o Ricardo baseado na outra entrevista que eu fiz:

Uma coisa que ela me disse foi que a agência ainda tem um glamour, né? O cliente gosta de ter ali uma Wieden Kennedy criando...

Ricardo: Isso existe.

Fernando Aguiar continua: A vitrina ainda é muito grande. É muito glamoroso você trabalhar com uma agência Saatchi & Saatchi que te atende. Enquanto, segundo ela, as consultorias ainda estão tentando ter um “auto-branding” mesmo né?

Ricardo: Sim mas os clientes também já estão a começar de mudar.

Fernando Aguiar: O nome Interactive surgiu um pouco por isso também, né? Para ter uma identidade própria né? Só que todas as consultorias adotaram essa terminologia, né? (Risos) Acho que a Deloitte é Interactive eu acho.

Ricardo: Não. Interactive, não.

Fernando Aguiar: Acho que a PwC é interactive ou algo assim. Ou é Digital. Ou é Digital ou é Interactive.

Ricardo: Deloitte Digital... PwC não sei honestamente.

Fernando Aguiar: Qual é a vantagem se você me disse que se pensa muito mais profundo numa consultoria porque você vê o negócio desde o início e vocês propõem muito mais do que soluções criativas para a comunicação institucional, vocês propõem uma mudança às vezes radical até na estratégia do cliente. Qual é a vantagem de comprar uma agência dessas ou uma produtora de efeitos especiais do Game of Thrones (série de muito sucesso do canal pago HBO)? Onde é que conversa?

Ricardo: Preencher os gaps que temos. Queremos ser a agência da experiência. Trabalhar a experiência do consumidor, trabalhar a experiência do colaborador, trabalhar a experiência interna, trabalhar a experiência externa. Trabalhar todos os *touch-points* da marca com o seu consumidor, trabalhar a experiência de loja, trabalhar a experiência digital, trabalhar a experiência móvel, trabalhar a experiência física que tu tens com a fatura, tudo.

Anexo J – Transcrição do Artigo de Pyr Marcondes, Diretor-geral da M&M Consulting – São Paulo (Brasil) ao site Proxima (2018).

Três homens e um destino: a nova ordem mundial da propaganda.

Sorrell, Sadoun e Pritchard, cada um do seu jeito, mas todos entendendo exatamente a mesma coisa, estão escrevendo, exatamente agora, o novo código estrutural do nosso negócio. Somos testemunhas oculares privilegiados dessa história. Veja quais as bases da nova ordem. Ah, e você está dentro ou ... está fora.

As bases da nova ordem são 4 e são as seguintes:

A palavra negócio ganha protagonismo inédito no setor. Ela sempre esteve nos discursos dos líderes, tanto de marketing, como das agências e veículos, mas era de mentirinha. Nunca antes como hoje, à vera, os profissionais da indústria estão diante de terem, finalmente, que se defrontar, e se comprometer com os resultados de negócios das marcas. Agora, esses três senhores estão dizendo ao mundo o seguinte: deu! Temos todos que

nos preocupar com o bottom line e com as vendas reais dos produtos e serviços que as empresas fabricam. Se você gosta ou não disso, sabe ou não fazer isso acontecer, não importa. Se não quer jogar esse novo jogo da competência real, dos resultados indiscutíveis e do ROI comprovado, tá fora, coração!

Dados e tecnologia comandarão o jogo daqui para a frente. Criatividade? Bem, amigos, no dia em que não houver criatividade nesta indústria, ela deixa de ser esta indústria. A questão não é contrapor o novo sistema ao velho sistema, mas evoluir para um terceiro, em que a criatividade seja, como sempre foi, o esteio de tudo, mas agora anabolizada por dados e tecnologia. Um parque de diversões para todos os profissionais da indústria, já que criatividade deixou de ser patrimônio da criação e a quebra de paradigmas é tal que todos na indústria podem (e devem) ter soluções originais e disruptivas para tudo. Essas são as regras do novo jogo e da nova ordem.

A boa relação entre clientes e agências segue vivamente relevante, mas sobre novas bases. As aí de cima. Agora, as regras de negócio do nosso setor não são mais inquebrantáveis e a nova norma que surge (e urge) é que normas se reescrevem e se reescreverão sempre, agora a partir de KPIs ligados a performance e métricas comprovadas de resultados. E resultados não são likes. É venda, com o lucro líquido de última linha devidamente assegurado. Ah, e incremento no preço das ações também. Coisas que nunca estiveram em nenhum plano de marketing ou de comunicação, em toda a vida, da maior parte dos profissionais do setor in place. Bem-vindos a nova e bem mais dura realidade. Bem-vindos a nova ordem.

O controle total da mídia deixará, mais e mais, de ser responsabilidade exclusiva das agências, passando, em parte ao menos, direto para as mãos dos anunciantes. Além disso, estruturas internas de áreas antes claramente específicas das agências passam igualmente a ser operadas in company.

Se você quiser o melhor e mais bem detalhado mapa desse novo pensamento (diria até, dessa nova filosofia de negócios) e dessa nova ordem, leia indispensavelmente a entrevista que Marc Pritchard deu a repórter Roseani Rocha, do Meio & Mensagem, publicada há duas semanas.

Nela, o roteiro que está na cabeça dos anunciantes se revela de forma clara e altamente bem estruturada.

Devo apenas registrar, para as calendas, que não concordo com parte do que pensa e nem de como faz as coisas o senhor Pritchard. Mas tenho necessariamente que admitir que sua lógica é irretocável para os novos tempos das marcas. E se eu concordo ou não com ele, concordemos, não tem a puta da importância.

Pritchard diz que os novos tempos são o tempo de “reinventar a construção de marcas”, porque “tudo está mudando e tudo está num estado de disrupção em massa”.

Lembro que venho comentando sobre esse movimento de disrupção da indústria há pelo menos uns 5 anos e que toda vez que escrevi a palavra disrupção algum líder da nossa indústria se insatifez com o pobre escriba. O, se tanto, mensageiro. Bom, procurem na lista telefônica aí o telefone do seu Pritchard e, agora, liguem pra ele.

Outra do Mr.Pritchard: “O e-commerce está pegando e causando ruptura no varejo tradicional”. Agora, vem a perguntinha capciosa: quantos marqueteiros e publicitários, aqui no Brasil, no mercado de hoje, sabem manejar e-commerce e assegurar vendas online? Pois eu respondo: perto de nenhum.

Vamos com mais um pouco de Mr. Pritchard: “Estamos mudando nosso planejamento de mídia, tentando ter esse trabalho mais baseado em dados ... mudaremos nossa publicidade para não apenas empurrar uma propaganda, como faz a TV tradicional, mas para atrair e influenciar mais onde a gente possa”.

Essa frase tem algumas cositas bem curiosas para observarmos.

Quando ele diz que não vai mais empurrar (goela abaixo, seria?) propaganda para a pobre audiência, isso quer dizer que andou fazendo isso, na miúda e na boa, por anos? Naaaaaa. Não poderia acreditar nisso. Mas é o que ele sugere. Fala na TV tradicional

apenas, mas a verdade é que essa dinâmica foi a protagonista dos planos de mídia por anos, para todas as mídias, não só a TV.

Indo mais adiante ainda na frase do senhor Pritchard, a questão dos dados salta, finalmente, dos bastidores malditos e subterrâneos da irrelevância e desconsideração dos líderes da propaganda para a boca de cena do drama principal da nossa indústria. Na fala de um de seus maiores atores, o big hit do momento.

Dados precisos e em tempo real estão disponíveis para as marcas desde que a internet foi criada (comercialmente) há mais de 25 anos. Demorou um pouquinho para o povo perceber sua relevância nos conectados tempos modernos. Mas agora, parece que vai.

Preocupado com essa mesma questão, dados e tecnologia, o jovem novo líder da indústria da propaganda, o francês Arthur Sadoun, todo poderoso do grupo Publicis, anda criando uma mega-estrutura de dados, anabolizada por inteligência artificial, chamada Marcel (a inspiração é o Watson, com nominho francês, mas não contem pra ninguém que eu contei).

Não vieram a público, ainda e devidamente, detalhes de como a nova plataforma vai operar, nem os reais benefícios que irá trazer para a cadeia de negócios da indústria. Mas dados e tecnologia estão no coração da sua infra-estrutura conceitual. De novo, esse é o jogo. A base tecnológica da nova ordem.

Last but not least, Sir Martin Sorrell vem a público, poucas semanas apenas após ter deixado o grupo que fundou e elevou, num brilhante trabalho que durou décadas, ao topo da cadeia mundial da nossa indústria, o WPP, para anunciar a compra da MediaMonks.

Perdão, mas monks who, cara pálida? Que coisaa de empresa é essa, gente? Pirou, Sir Martin? Pois quem foi ao ProXXIma de dois anos atrás pode conhecê-la ao vivo. E ela esteve lá pela mesma razão que atraiu Sorrell: ela é a nova face da prestação de serviços da propaganda e da comunicação. Ela é o modelo sucedâneo das agências de propaganda. Ela contém todos os elementos que já estão nortando a cabeça dos anunciantes e dos novos líderes da nossa indústria. Ela é, a um só tempo, uma plataforma de criatividade, produção, distribuição e mídia, tudo baseado em dados e em tecnologia. Se me perguntarem o que deverá ser o novo modelo de agência de propaganda daqui pra frente, cacifo minhas fichas que será algo bem parecido com a MediaMonks. Mr. Sorrell também. Mais de US\$ 350 MM em fichas, no caso dele, mais precisamente. Pode ser que a MediaMonks quebre amanhã, então atenção, não é esse o ponto aqui. Não sei se os holandeses voadores que comandam a companhia são bons gestores de negócio, não vi o DRE, nem o budget dos caras (Sorrell deve ter visto, eu suponho :-). O que estou atendendo aqui é para o modelo. Ele é off the shelf, aponta para o futuro das reais necessidades da indústria e, sendo digital, deixa para trás todos os grilhões da ineficiência analógica.

Vejam, toda essa transformação, que começa apenas agora, e tardiamente, a ser feita por nossa indústria de dentro para fora, foi provocada, de fora para dentro, pelas questões que Mr. Pritchard levantou em sua entrevista, relatando com certa perplexidade que “o mundo está mudando”.

Caraca! Jura?

Again and again, o mundo vem mudando nas bases que resultarão em uma transformação profunda e definitiva na nossa indústria, como nunca antes, desde que a internet nasceu!!!

A transformação digital está disrompendo tudo em massa, certo amigo Pritchard? Quem resistir a esse tsunami, será engolido por ele.

Complexo isso. Mas esses novos líderes já perceberam que é simples assim. Uma nova ordem está em construção.

Finalmente.