

Transformações na gestão das agências de publicidade durante a pandemia do Covid-19: um estudo nas regiões do Paranhana e Hortênsias

DOI: <https://doi.org/10.22409/pragmatizes.v11i20.45781>

Eduardo Zilles Borba¹

Marley Rodrigues²

Valmir Mateus Portal³

Monica Greggianin⁴

Resumo: O artigo aborda as transformações nas práticas de gestão das agências de publicidade localizadas nas regiões do Paranhana e das Hortênsias, contemplando empresas da Serra e Encosta da Serra Gaúcha. Diante dos impactos que o isolamento social da pandemia do Covid-19 tem gerado nestes territórios, é lançado um olhar às percepções e ações adotadas pelas agências para enfrentar a crise em localidades que a indústria criativa ainda está em fase de crescimento. O trabalho é estruturado por uma revisão teórica sobre gestão do negócio em períodos de crise, práticas publicitárias na pós-contemporaneidade e indicadores socioeconômicos de ambas as regiões interioranas; seguida de uma ação empírica, através da metodologia exploratória, contemplando um *focus group* com cinco agências. O objetivo principal é realizar um mapeamento e análise das atividades adotadas para enfrentar a crise. Resultados indicam aspectos fundamentais para a sobrevivência de agências regionais com base nas percepções e ações de seus gestores acerca da gestão mercadológica, gestão do negócio em publicidade e novas demandas nos serviços publicitários durante a pandemia.

¹Eduardo Zilles Borba. Doutor em Ciências da Comunicação e Informação pela Universidade Fernando Pessoa (UFP), Portugal. Professor na FACCAT e na UNISINOS, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: ezb@faccat.br - <https://orcid.org/0000-0001-5755-2509>

²Marley de Almeida Tavares Rodrigues. Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Professora-assistente nas Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: marley@faccat.br - <https://orcid.org/0000-0001-6070-5238>

³Valmir Mateus dos Santos Portal. Mestre em Desenvolvimento Regional pela FACCAT. Professor-assistente nas Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: mateusportal@faccat.br - <https://orcid.org/0000-0002-6612-1038>

⁴Monica Greggianin. Mestre em Design pela Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS). Professora-assistente nas Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT), Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: monicagreggianin@faccat.br - <https://orcid.org/0000-0002-4443-6442>

Texto recebido em 27/08/2020, aceito para publicação em 12/10/2020 e disponibilizado online em 01/03/2021.

Palavras-chave: gestão de negócios em publicidade; Covid-19; agências de publicidade; práticas publicitárias; desenvolvimento regional.

Transformaciones en la gestión de las agencias de publicidad durante la pandemia Covid-19: un estudio en las regiones de Paranhana y Hortensias

Resumen: El artículo analiza las transformaciones en las prácticas de gestión de las agencias de publicidad ubicadas en las regiones de Paranhana y Hortensias, abarcando empresas de la Serra y Encostas da Serra Gaucha. Ante los impactos que ha generado el aislamiento social de la pandemia Covid-19 en estos territorios, se da una mirada a las percepciones y acciones adoptadas por las agencias para enfrentar la crisis en localidades donde la industria creativa aún está creciendo. El trabajo se estructura mediante una revisión teórica sobre gestión de empresarial en tiempos de crisis, prácticas publicitarias en la post contemporaneidad e indicadores socioeconómicos en ambas regiones; seguida de acción empírica, a través de una metodología exploratoria, incluyendo un grupo focal con cinco agencias. El objetivo es realizar un mapeo y análisis de las actividades adoptadas para enfrentar la crisis. Resultados señalan aspectos fundamentales para la supervivencia de las agencias regionales a partir de las percepciones y acciones de sus gerentes sobre gestión del mercado, gestión del negocio en publicidad y nuevas demandas de los servicios publicitarios en la pandemia.

Palabras-clave: gestión del negocio en publicidad; Covid-19; agencias de publicidad; practicas publicitarias; desarrollo regional.

Transformations in the management of advertising agencies during the Covid-19 pandemic: a study in the regions of Paranhana and Hortensias

Abstract: The article discusses changes in the management practice of advertising agencies located in the regions of Paranhana and Hortensias, covering companies in the Serra and Encosta da Serra Gaucha. Viewing the impacts that social isolation of Covid-19 pandemic has generated in these territories, a look is given to the actions taken to face the crisis where creative industries is still growing. The work is structured by a theoretical review about business management in times of crisis, post-contemporary advertising practices and socioeconomic indicators in regional development; followed by an empirical approach, through exploratory methodology, which contemplates a focus group with five agencies. The objective is to carry out a mapping and analysis of activities adopted to face the crisis. Results indicate fundamental aspects for the survival of regional agencies based on the perceptions and actions of their managers on marketing management, the management of advertising business and the new demands on advertising services.

Keywords: Advertising business; Covid-19; advertising agencies; advertising practices; regional development.

Transformações na gestão das agências de publicidade durante a pandemia do Covid-19: um estudo nas regiões do Paranhana e Hortênsias

1. Introdução

O impacto da pandemia do Covid-19 na sociedade brasileira é

inevitável. Seja no âmbito sociocultural, na saúde ou nos negócios, “o ano de 2020 ficará

mercado pelas profundas transformações que provocou e que ainda irá acarretar para a economia, educação, saúde [...] e para a sociedade planetária”, (MORAIS, 2020, p. 1).

Diante desta situação, este artigo lança um olhar às transformações enfrentadas pelas agências de Publicidade e Propaganda (PP) do interior do Rio Grande do Sul (RS) durante este período de crise. Como ponto de partida foi lançado o seguinte problema: quais transformações nas práticas de gestão as agências de PP situadas nas regiões do Paranhana e Hortênsias estão enfrentando durante o período inicial da pandemia? Como objetivo da pesquisa compreendeu-se ser necessário mapear e analisar as percepções e ações que os gestores destas agências adotaram para enfrentar a crise. Cabe aqui justificar que a delimitação da investigação às agências destas duas regiões está relacionada à atuação dos pesquisadores num grupo de estudos sobre a indústria criativa e o desenvolvimento regional.

Em termos metodológicos, a pesquisa foi estruturada em duas

etapas. Inicialmente é apresentada uma revisão teórica sobre a gestão do negócio em momentos de crise, as práticas publicitárias na pós-contemporaneidade e os aspectos socioeconômicos e territoriais do Paranhana e das Hortênsias, que contemplam cidades da Serra e Encosta da Serra Gaúcha, caracterizadas por aspectos socioculturais da cultura alemã, italiana, indígena e, claro, gaúcha; além de terem grande parte da sua economia vinculada à indústria calçadista e ao turismo, ambas fortemente afetadas pela pandemia mundial. Na segunda etapa é aplicada uma abordagem empírica, através do método exploratório que se caracteriza como um estudo de casos múltiplos, quando cinco agências participam de um *focus group* que viabiliza a coleta e análise de dados qualitativos reveladores de pensamentos sobre o mercado regional, a gestão do negócio e o fazer publicidade na pandemia.

2. Aspectos teóricos: da gestão ao fazer publicidade no interior

Uma vez que é proposto estudar as transformações nas

práticas de gestão das agências de PP durante a pandemia, em territórios específicos do interior gaúcho, considerou-se percorrer os seguintes tópicos: gestão do negócio em tempos de crise, práticas publicitárias pós-contemporâneas e fatores socioeconômicos regionais.

2.1 Gestão de negócios e o Covid-19

A complexidade em fazer a gestão do negócio de forma eficiente é justificada pela exigência imposta às lideranças de tais processos em terem amplo repertório de conhecimento sobre variáveis internas e externas que afetam a organização. Kaplan e Norton (1997) explicam que, para alcançar objetivos traçados num plano de negócio, é necessário reavaliar constantemente os rumos estratégicos que direcionam ações e recursos da empresa (humanos, financeiros, processuais etc.).

Dito isto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) indicam que, independentemente do setor de atuação (indústria, comércio, serviço etc.), a gestão do negócio deve se atentar às movimentações do mercado, à situação da empresa, à flexibilização para a mudança, à visão

sistêmica para tomada de decisões e, ainda, às negociações em todas as esferas (cliente, colaborador, fornecedor etc.). Evidencia-se que, além de habilidades técnicas, os autores destacam competências socioculturais, sublinhando que, além de administrar processos na produção de bens ou serviços, gestores lidam com pessoas. De fato, olhando com exclusividade para a indústria criativa, onde se enquadram as agências de PP, o capital humano é compreendido como principal ativo da organização (FLORIDA, 2011).

No período de isolamento social, iniciado no Brasil em março de 2020, percebeu-se que as empresas tiveram que tomar medidas rápidas na gestão do negócio. A crise despertada pela necessidade da sociedade se fechar em casa fez os gestores de variados ramos reestruturarem sua forma de pensar e agir, buscando adaptações para atuar diante deste novo contexto. Segundo Morais (2020, p. 1) esta prospecção de cenários envolve o “processo sistemático e participativo que envolve a coleta de informações e a construção de visões [...] com o objetivo de subsidiar as decisões tomadas no presente e pôr

em ação planos futuros”(MORAIS, 2020, p. 1).

Diante das incertezas para estas tomadas de decisões, pesquisadores como Emmanuelli et al. (2020) ou Sneader e Singhal (2020) lançaram um olhar inicial às transformações nas organizações devido à pandemia. Para Emmanuelli et al. (2020), a mudança inesperada no comportamento do mercado e, conseqüentemente, dos hábitos de consumo despertaram a aceleração de tendências. Mesmo sem saber por quanto tempo essas novas configurações mercadológicas e socioculturais perdurarão, os autores alertam que elas podem levar os negócios tanto à ruína quanto a um novo eldorado. O que eles parecem pontuar é que diante das novas rotinas de consumo, novos processos devem ser pensados pelos gestores (sejam internos ou externos). Outra tendência que emerge está num perceptível aumento das vendas e compras em canais *online*, especificamente de produtos e serviços que podem ser consumidos na segurança do lar. “O comércio eletrônico já era significativo e visível e o que o coronavírus fez foi acelerar uma mudança nos hábitos de

compra que já era bem estabelecido”, (SNEADER; SINGHAL, 2020, p. 3).

Por sua vez, Sneader e Sternels (2020) recomendam às empresas buscarem uma mentalidade de *startups*, incentivando a agilidade nos negócios, pensando em seus funcionários e sua adaptação a novos modelos operacionais e acelerando uma mudança tecnológica (especialmente a expansão da comunicação em canais digitais). Eles explicam que é preciso agir com velocidade, lembrando a cultura do *fast fail and succeed faster*. “Durante a crise atual as empresas têm trabalhado mais rápido e melhor do que sonharam ser possível há apenas alguns meses. Manter esse senso de possibilidade será uma fonte duradoura de vantagem competitiva” (SNEADER; STERNFELS, 2020b, p. 4).

Ao considerar a crise como uma situação inerentemente anormal, instável e complexa, representando uma ameaça aos objetivos estratégicos das organizações, é viável dizer que, ao mesmo tempo, oportunidades podem ser identificadas nestes cenários. Segundo Levitt (1990), é preciso amplificar a gestão

do negócio nestes períodos, a fim de não cair numa miopia de marketing, pois decisões cruciais devem ser feitas que, inclusive, poderão ditar o futuro da organização (DE CICCIO, 2020).

2.2 Práticas publicitárias pós-contemporâneas

Independentemente das mudanças alavancadas pelo período de isolamento social, é pertinente para a composição teórica deste artigo destacar que a forma de fazer comunicação das marcas, de um modo geral, vem se transformando desde o começo do século 21. De fato, numa era digital, em que as tecnologias informáticas penetram na cultura da sociedade, percebem-se alterações no fazer publicidade, seja por causa da evolução dos canais de comunicação ou pelo discurso contido nas mensagens das empresas para o consumidor.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) sugerem que o discurso publicitário está cada vez mais minimalista, pois a grande maioria das marcas já não se preocupa em apresentar informações técnicas dos produtos ou serviços. Elas preferem construir uma imagem de marca

relacionada a conceitos que fortaleçam seu DNA, valores e propósitos perante a sociedade. Hansen (2016) argumenta que este direcionamento do discurso na pós-contemporaneidade pode ser justificado pela evolução dos canais de comunicação *online* que incentivam situações de colaboração entre marca e consumidor. Tal prática, segundo Macinnis e Folkes (2017), promove a aproximação de entre ambos, justamente, porque compartilham da mesma identidade ou personalidade diante de assuntos em voga na opinião pública.

Por outro lado, a publicidade também é afetada pelas particularidades do meio digital. Alinhando-se ao raciocínio da Escola de Toronto, em que o meio é a mensagem, as apropriações tecnológicas que as marcas fazem dos meios para uma melhor mediação da experiência de comunicação com o mercado revelam uma necessidade cada vez maior das mesmas estarem presentes em canais *online*. Assim, a partir de redes sociais, buscadores, aplicativos, videogames e plataformas de *streaming*, a diversificação da jornada do usuário também ampliou o

universo comunicacional de ação das marcas (ZILLES BORBA, 2020).

Para marcas que já possuem atuação madura em multiplataformas (*online* e *offline*), o uso de algoritmos originados na própria jornada do usuário é um exemplo de prática que otimiza a personalização do anúncio publicitário. Ou seja, o direcionamento de mensagens para *personas* que realmente se enquadram na segmentação da marca é um caminho para potencializar a criação de mensagens relevantes, em canais adequados e nos momentos certos (SILVEIRA; MORISSO, 2018). Através da mídia programática, do *big data* ou, até mesmo, da apropriação de técnicas analíticas da inteligência artificial, as práticas publicitárias apresentam novas perspectivas técnicas (o meio) e discursivas (a mensagem), produzindo experiências personalizadas aos envolvidos no processo comunicacional, seja numa plataforma de *streaming*, num óculos de realidade virtual ou *app* móvel (ZILLES BORBA, 2020).

2.3 Aspectos socioeconômicos regionais: Paranhana e Hortênsias

Pelo fato desta pesquisa delimitar seu olhar para as agências de PP localizadas no Paranhana e nas Hortênsias, é lançado um olhar aos dados socioeconômicos de ambas as regiões. Isto porque, as agências que compõem a etapa empírica da pesquisa estão situadas nos municípios de Igrejinha e Taquara na região do Paranhana, e Canela e Gramado na região das Hortênsias. Além, é claro, destas agências atenderem a diversas empresas situadas nas cidades destas regiões.

Conforme o Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE), ambas regiões estão localizadas na Mesorregião Metropolitana de Porto Alegre, distantes há 90 quilômetros da capital gaúcha. São formadas pelas etnias alemã, italiana e índios caingangues, compreendendo os municípios de Cambará do Sul, Canela, Igrejinha, Gramado, Jaquirana, Nova Petrópolis, Parobé, Picada Café, Riozinho, Rolante, São Francisco de Paula, Taquara e Três Coroas. Juntas, possuem 365 mil habitantes e ocupam uma área de 7,9 km² (FEE, 2018).

O Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (IDESE), indicador-

síntese com o objetivo de mensurar o nível socioeconômico e acompanhar o desenvolvimento dos municípios gaúchos, fornece informações que auxiliam a projetar políticas públicas de acordo com as necessidades regionais. Sua composição contém doze indicadores, divididos em três blocos: educação, renda e saúde. Esta classificação demarca os níveis alto (maior ou igual a 0,800), médio (entre 0,500 e 0,799) e baixo (abaixo de 0,499). Em 2016, o IDESE do RS apresentou o nível médio (0,754); enquanto Paranhana e Hortênsias, respectivamente, registraram 0,799 e 0,700 (ATLAS, 2020). É interessante olhar para o índice alcançado pela região do Paranhana, pois a mesma quase atinge o patamar do nível alto.

O Produto Interno Bruto (PIB) e o Valor Adicionado Bruto (VAB) são dois fatores que também auxiliam a compreender o mercado das regiões. Em 2017, por exemplo, o PIB gaúcho atingiu R\$ 423,1 bilhões, sendo que as regiões do Paranhana e Hortênsias obtiveram, cada uma, participação de 0,7% e 2,0% deste PIB, estimando valores entre R\$ 2,9 e R\$ 8,5 bilhões. No mesmo ano, VAB do RS atingiu a marca de R\$ 366,9 bilhões, quando o

Paranhana e Hortênsias auxiliaram com 0,75% e 2%, respectivamente, variando cada região entre R\$ 2,75 e 7,3 bilhões (ATLAS, 2020).

Destaca-se que cada uma das duas regiões possui uma tradição e vínculo de imagem de negócios distintos. No Paranhana, por exemplo, a grande quantidade de indústrias calçadistas torna-a um polo coureiro-calçadista. Por sua vez, na região das Hortênsias se destacam empresas que produzem bens ou prestam serviços no setor turístico, especialmente em Gramado e Canela, localidades em que a hotelaria, restaurantes, bares, entretenimento e comércio (roupas, calçados, chocolates etc.) atendem a turistas o ano inteiro.

Por fim, vale refletir sobre informações publicadas no Portal da Transparência⁵ acerca da liberação do pagamento da primeira parcela do Auxílio Emergencial (AE) pelo Governo Brasileiro no início da pandemia. Isto porque, tal recurso serviu como apoio para a sustentação básica das famílias, mas também como incentivo

⁵ Disponível em:
<http://www.portaldatransparencia.gov.br/download-de-dados/auxilio-emergencial>. Acesso em: 12 ago. 2020.

à movimentação das economias locais (PAIVA; NASCIMENTO, 2020).

Olhando especificamente para a região do Paranhana, que foi alvo da pesquisa de Paiva e Moreira (2020), verifica-se que os índices de presença do AE em relação ao Brasil e ao RS ficam a desejar e, de fato, o mesmo não surge como algo que traga impacto para a circulação da economia local, especialmente nas micro e pequenas empresas do comércio e serviço. As médias nacionais de cobertura do AE indicam que 25,66% da população teve acesso à primeira parcela (1 em cada 4 brasileiros). Por outro lado, este índice cai no RS, com média de 17,8% (1 em cada 5,5 gaúchos). Por sua vez, Paiva e Nascimento (2020, p.1) apontam que na região do Paranhana “a demanda e acesso ao AE ficou abaixo da média do Estado do RS e apenas 15,37% dos domiciliados receberam o

benefício”, o que é entendido como uma a cada 6,5 pessoas. Isto tudo indica uma situação delicada no mercado na região e, claramente, impacta as agências de PP, justamente, por ser um serviço não-essencial.

3. Metodologia

Por ser uma investigação que aborda transformações nas práticas de gestão das agências de PP das regiões do Paranhana e Hortênsias, no período inicial do isolamento social do Covid-19 (março a maio), foi conduzida uma pesquisa exploratória baseada em estudo de casos múltiplos. Numa amostra de cinco agências, representadas por seus gestores, foram mapeadas e analisadas percepções e ações relacionadas às possíveis mudanças em sua gestão durante a pandemia (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil das agências

Agência	Região	Nº de funcionários	Tipo de Empresa
Participante 1	Paranhana/RS	21	Sociedade empresária limitada (Ltda)
Participante 2	Hortênsias/RS	7	Eireli
Participante 3	Paranhana/RS	10	Sociedade simples (SS)
Participante 4	Paranhana/RS	7	Sociedade empresária limitada (Ltda)

Participante 5	Hortênsias/RS	5	Empresa Individual
----------------	---------------	---	--------------------

Fonte: desenvolvida pelos autores.

Como técnica de coleta de dados foi realizado um *focus group* com estas agências, através de uma videoconferência *online*, no final de maio de 2020. Na oportunidade foram coletados dados qualitativos sobre suas perspectivas de mercado, as transformações na gestão e as possíveis novas demandas no fazer publicidade. Durante a coleta os pesquisadores realizaram anotações descritivas, no sentido de apontar temas, tópicos e opiniões que a *posteriori* foram fundamentais para o exercício de aproximação, tensionamento e, até mesmo, atravessamento de assuntos para o mapeamento de potenciais categorias de análise.

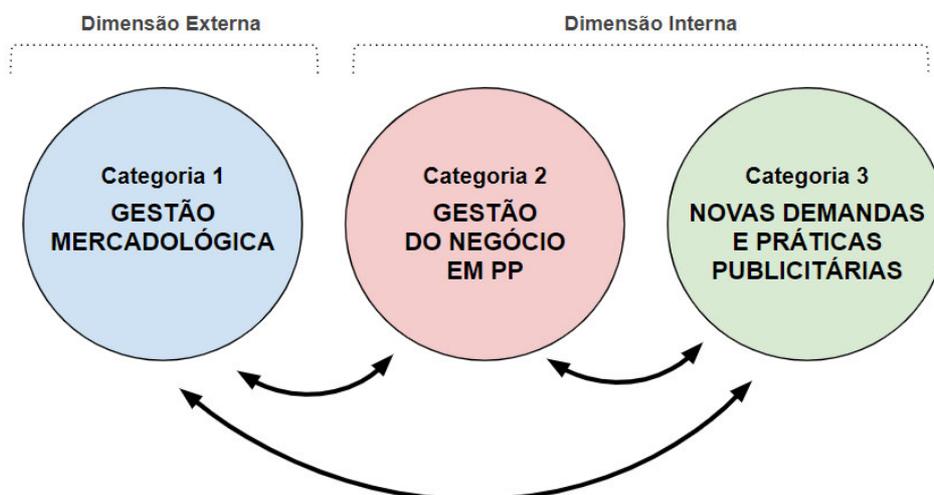
Como técnica de análise foi utilizada uma análise de conteúdo deste recorte de percepções e ações dos gestores. Tal exercício permitiu a criação de categorias, subcategorias e

itens de análise (aproximados por semelhança), consolidados numa sugestão de mapeamento das práticas de gestão das agências de PP das regiões do Paranhana e Hortênsias no início da pandemia (Apêndice 1).

4. Análise dos dados

Ao reunir os dados coletados com as agências de PP foi possível organizá-los em três categorias que, de alguma forma, demonstram atravessamento, no sentido de se influenciarem num movimento entre dimensões internas e externas (Figura 1). As categorias não estão isoladas, justamente, porque algumas ações ou percepções indicadas pelos participantes do *focus group* direcionam a outras e, por vezes, a própria dualidade da sua essência permite que estejam presentes em mais categorias.

Figura 1 – Organização das categorias e dimensões de análise



Fonte: desenvolvido pelos autores.

Dentro de cada categoria foram mapeadas 14 subcategorias que, efetivamente, representam os assuntos abordados pelas agências de PP e, com isso, indicam suas transformações durante o período inicial da pandemia. Dentro destas subcategorias existem itens de análise que estão diretamente conectados aos dados levantados durante a pesquisa (*insights* das falas dos participantes). Assim, uma série de ações e percepções da gestão mercadológica (a relação com clientes e mercado da região), da gestão do negócio (postura e ações dentro da agência) e das novas demandas nas práticas publicitárias (o fazer publicidade) foram mapeadas e analisadas.

4.1. Gestão Mercadológica

A primeira categoria foi formatada pelas indicações dos gestores das agências sobre novos comportamentos do consumidor na região, tendo em vista aspectos macro e micro ambientais que atingiram os negócios em todo Paranhana e Hortênsias.

Dos relatos foi possível configurar quatro subcategorias que unidas deram origem a categoria *Gestão Mercadológica*. Estas subcategorias assemelham-se por tratarem de assuntos externos à agência, mas que influenciam sua gestão, uma vez que auxiliam o entendimento de como o mercado em que seus clientes atuam foi afetado

pela pandemia. Ressalta-se que nesta categoria foram obtidos dados mais ligados à percepção dos gestores, e não tanto às ações perante a crise. Contudo, diagnosticou-se que esta leitura de mercado é uma etapa imperativa para as agências compreenderem o cenário atual antes de tomar qualquer decisão estratégica. As subcategorias mapeadas foram: *1.1 Entrada e saída de clientes; 1.2 Oportunidades e ameaças na crise; 1.3 Questões socioculturais e político-legais e 1.4 Clientes com capacidade de reação à crise* (detalhes deste exercício no Apêndice 2).

Ao aprofundar a análise compreendeu-se que, na primeira subcategoria, houve um equilíbrio na relação perda e ganho de clientes (*1.1. Entrada e saída de clientes*). Apesar da região ser conhecida por abrigar indústrias calçadistas, o aumento de novos clientes não veio deste segmento. O Participante 2, por exemplo, comentou que os setores de serviço e comércio representaram o maior aumento de clientes, sugerindo que muitos buscam orientações para se posicionar em ambientes digitais (falaremos mais sobre essa demanda na categoria 3). Os participantes 2, 3 e

5 declararam que há meses não atendem o setor calçadista, pois este tipo de cliente normalmente opta por contratar agências com maior estrutura de pessoas e atuação em nível nacional, normalmente de Porto Alegre ou São Paulo. A exceção foi apontada pelo Participante 1, ao informar que pela primeira vez atende a uma marca de calçados femininos, antes atendida por uma agência da capital gaúcha. “*A proximidade, custos e até mesmo necessidade de repensar ações de comunicação desta calçadista, talvez tenham sido fatores decisivos para optar por uma agência de publicidade local*”, declarou. Contudo, também foi unânime a opinião de que a evasão de clientes foi significativa entre pequenas e médias empresas (independentemente do setor). Isto vai ao encontro dos dados socioeconômico das regiões do Paranhana e Hortênsias e, até mesmo, remontam a um efeito da tímida distribuição do AE para empresas locais (PAIVA; NASCIMENTO, 2020).

A segunda subcategoria foi relacionada às oportunidades e ameaças identificadas pelas agências (*1.2. Oportunidades e ameaças na crise*). Nos meses iniciais da

pandemia, a oportunidade de transformação digital dos negócios foi alvo de discussão com a totalidade dos clientes. O Participante 3 indicou que empresassem presença digital pediram para acelerar o processo, devido a necessidade de sobrevivência das mesmas. O Participante 5 afirmou que a crise da pandemia abriu novos nichos que, provavelmente, sequer tinham em mente a contratação de serviços publicitários (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Neste sentido, novos clientes procuraram sua agência com o objetivo de se adaptar às novas necessidades da região no que se refere à atuação em plataformas *online*. É curioso que, ao mesmo tempo que as empresas de pequeno e médio porte representaram a maior evasão de clientes, a consultoria e o pedido de orçamentos por estas empresas aumentaram.

Neste ponto ressalta-se que todos entrevistados comentaram ter identificado oportunidades quanto ao fortalecimento de ações de comunicação das marcas. Isto é, em conversas com seus clientes, verificaram a necessidade de utilizar canais de comunicação *online* com

maior intensidade, mas não exclusivamente para ações de vendas, e sim para estreitar laços e fomentar a ideia de que a empresa está tomando medidas de prevenção à pandemia. Mesmo concordando com os demais *players* do mercado publicitário regional, o Participante 1 indicou uma prática de cliente que se configura como uma das tendências sugeridas por Sneader e Singhal (2020), pois este procurou a agência para pontualmente vender artigos esportivos para uso doméstico através de canais de *e-commerce*.

Sobre ameaças no mercado regional, todos demonstraram-se receosos com cortes em comunicação, por ser tradicionalmente uma das primeiras áreas a sentirem a redução de verbas das organizações. Participantes 1 e 3 indicaram preocupações com a falta de dinheiro circulando na região no curto prazo (até o final de 2020). Contudo, ainda pareceram dúbias suas reflexões acerca de ameaças, talvez por ser o início da pandemia. A única evidência que deve ser registrada foi a angústia com as incertezas do mercado e da economia local. Em Gramado e Canela, por exemplo, a queda no

turismo foi ressaltada, especialmente pelos Participantes 2 e 5, sediados neste território. Isto faz recordar declarações de Moraes (2020) ou De Cicco (2020), sobre a anormalidade do momento não permitir a aplicação de uma visão estável, mas que ao mesmo tempo, paradoxalmente, não pode ser encarada como entrave, pois as agências precisam tomar decisões rápidas com base nos aspectos socioculturais e político-legais durante a pandemia.

Na terceira subcategoria perceberam-se indicações de aspectos sociais, culturais e político-legais que foram alterados na pandemia e, com isso, afetaram o comportamento do mercado, a mobilidade dos funcionários e a condução de reuniões (*1.3 Questões socioculturais e político-legais*). Pelo fato de atenderem a empresas de diversas cidades no Paranhana e Hortênsias, as agências pontuaram que a obrigação do distanciamento social fez com que clientes que não aceitavam realizar reuniões por telefone ou videoconferência passassem a experimentar tal prática. Essa alteração é vista com bons olhos pelas agências, pois permitem uma

otimização do tempo. Os Participante 1 e 4 argumentam que esta otimização de tempo, inclusive, está sendo direcionada para questões de gestão estratégica da própria agência. Dito isto, entende-se que o conceito de aceleração de processos da organização, à semelhança do que já acontece com *startups*, começou a fazer parte das rotinas de gestão mercadológica destas agências (SNEADER; STERNELS, 2020). Ainda, sobre a mobilidade local, o Participante 3 afirmou que seus colaboradores evitam ir à agência pelos seguintes fatores: medo de pegar o vírus, restrições nos transportes públicos ou bloqueios de acessos às ruas centrais do município.

Por fim, a quarta subcategoria indica um comportamento empreendedor e, até mesmo de esclarecimento estratégico dos clientes (*1.4 Clientes com capacidade de reação à crise*). O Participante 2 indicou que “clientes que têm em mente de forma clara o seu posicionamento no mercado estão reagindo melhor e mais rápido à crise”. Relembrando o pensamento de constante e infundável prática de acompanhamento das tendências

externas destacadas por Kaplan e Norton (1997), esta afirmação foi corroborada pelos demais gestores ao concordarem que empresas que fizeram uma análise rápida do cenário (macroambiente) e, até mesmo, uma revisão do planejamento de forma dinâmica (microambiente e visão interna), chegaram na agência com ideias sólidas e claras de como fazer comunicação durante a pandemia (EMMANUELLI *et al.*, 2020).

4.2 Gestão do Negócio em Publicidade e Propaganda

A segunda categoria destacou-se por resultar do agrupamento de sete subcategorias sobre as ações das agências de PP que indicaram aspectos de sua postura e prática na gestão do negócio. As subcategorias mapeadas foram: *2.1 Entrada e saída de clientes; 2.2 Gestão de Recursos Humanos; 2.3 Negociação de contratos e pagamentos; 2.4 Inteligência e recursos financeiros; 2.5 Oferta de novos serviços e prospecção; 2.6 Relacionamento com cliente; e 2.7 Gestão dos processos.* Alguns atravessamentos de assuntos já iniciados na categoria anterior foram novamente levantados nesta

categoria, simplesmente, porque o seu entendimento mercadológico influencia a tomada de decisões internas (Apêndice 2).

Verificou-se que a entrada e saída de clientes voltou a aparecer. Agora com um viés para gestão do negócio, pois os gestores indicaram ser algo que afeta os processos internos da agência (organizações de equipes, demissões, renegociação de contratos etc.). Assim, esta subcategoria também atravessa as subcategorias 2.3, 2.6 e 2.7, justamente, porque muitas alterações na pasta de clientes exigiram das agências uma acelerada reorganização estrutural e processual.

A entrada e saída de clientes também forçou uma reorganização financeira e de processos dentro das agências. Todos os participantes da pesquisa indicaram que, diferente de outros momentos, especialmente a entrada de novos clientes está exigindo um maior pensamento de gestão estratégica, devido aos fatores internos de realocação de funcionários, formas de atendimento ao cliente e verificação de custos na produção versus cobrança do serviço publicitário, uma vez que muitas

empresas de ambas as regiões diminuíram significativamente seu faturamento nos meses de abril e maio. O Participante 3 comentou que nos primeiros meses da pandemia já foi obrigado a entrar numa negociação de contratos e pagamentos com os clientes, pois quase totalidade solicitou algum tipo de desconto. Por sua vez, o Participante 5 indicou que ao invés de dar descontos, optou pela estratégia de entregar mais serviços para os clientes (sem haver acréscimo no valor do contrato). *“Fizemos uma série de negociações para manter os valores dos contratos, mas aumentamos as entregas de serviços, especialmente conteúdo para redes sociais online”*, comenta. Com opiniões divididas em relação ao aumento na entrega de serviços de publicidade sem haver um real retorno financeiro, os Participantes 3 e 4 concordaram que provavelmente tomariam medidas semelhantes no próximos meses, enquanto que os Participantes 1 e 2 indicaram um sentido contrário ao argumentar que preferem estabelecer acordos de descontos temporários nos meses iniciais da pandemia, mas não definitivamente, além de flexibilizar a forma de pagamento com parcelas no

cartão de crédito e, em alguns casos, estender prazos de pagamento para 120 a 150 dias. *“O momento é delicado e exige um exercício de empatia entre agência e clientes. É importante estabelecer compromissos, especialmente financeiros, pois é fundamental que isto seja recíproco”*, explicou o Participante 2.

Ainda sobre o impacto da entrada e saída de cliente na gestão financeira (subcategoria 2.3), no relacionamento (subcategoria 2.6) e nos processos internos (subcategoria 2.7) foram identificadas mudanças no foco dos processos de gestão. Todos os participantes disseram que nunca tinham dado tanta atenção para a inteligência financeira (subcategoria 2.4) e que, a partir deste olhar, passaram a tomar decisões rápidas para enfrentar a crise (SNEADER; STERNELS, 2020). Por exemplo, o Participante 3 indicou que a maior mudança nos processos internos foi a criação de protocolos de comunicação *online* entre times (administrativo, criação etc.), a fim de acelerar processos através de equipes enxutas, com menos envolvidos e poucas intervenções do gestor da agência. Isto é, a agência passou a delegar

mais funções aos funcionários, descentralizando algumas tomadas de decisões estratégicas da sua diretora, no sentido de acelerar entregas para clientes ou o andamento na criação de conteúdo. O Participante 2 alegou que a agência passou a cobrar mais o pensamento estratégico dos funcionários, o que faz recordar recomendações de Emmanuelli *et al.* (2020) e Sneader e Sternels (2020), no sentido tornar ágeis e fluidos todos os processos da organização em tempos de crise.

A necessidade de alterar aspectos da cultura organizacional foi levantada pelo Participante 1. Segundo ele, para potencializar processos dentro deste modelo de gestão do negócio à distância foi preciso flexibilizar horários, locais de trabalho e até mesmo de abertura de diálogo entre todos de uma forma horizontal, incentivando as pessoas a encontrarem melhores soluções para a gestão dos processos internos. De acordo com Florida (2011), potencializar e valorizar o capital humano dentro das organizações que se enquadram na indústria criativa é fundamental para que a empresa flua e produza serviços ou produtos de

qualidade. Em contraponto, os Participantes 3 e 4 indicaram enfrentar dificuldades na gestão de pessoas à distância, explicando que *lives* com mais do que quatro pessoas são difíceis de gerenciar. A partir deste apontamento, os Participantes 1, 3 e 4 indicaram que, assim que possível, querem retornar ao modelo presencial sem abrir a opção do *home office*. Por outro lado, quando questionados sobre a gestão do relacionamento com clientes, todos indicaram estar se adaptando ao modelo remoto e afirmaram que as reuniões *online* com duas a três pessoas estão funcionando bem, além de trazer alguns benefícios que já foram apontados na categoria anterior (subcategoria 1.3). Sobre a gestão de informação do negócio, os Participantes 1 e 2 explicaram que, nestes meses iniciais da pandemia, estão produzindo mais relatórios (quinzenais ou mensais) para evidenciar entregas e resultados alcançados com campanhas, ações e postagens em mídias sociais, numa tentativa de mensurar dados que incentivem os clientes a manter investimentos em comunicação.

Estas reflexões levam à subcategoria 2.5 *Oferta de novos*

serviços e prospecção de clientes, na qual levantaram-se dados sobre a forma como a agência está administrando a possibilidade de conquistar novas contas ou, simplesmente, a partir do relacionamento com clientes atuais oferecer novos serviços. O Participante 1 foi o primeiro a explicar que, apesar de apresentar mensuração quinzenal dos resultados de comunicação aos clientes, preferiu evitar a oferta de novos serviços, deixando que este tipo de iniciativa venha dos próprios clientes, pois considera que num momento fragilidade econômica é mais importante fortalecer relacionamentos do que buscar novos. Com uma visão contrária, o Participante 5 afirmou que o momento é propício para aumentar a cartela de serviços, alegando que devido a diminuição na demanda de produtos criativos dentro da sua agência, optou por alargar o campo de atuação dos funcionários, assumindo uma postura mais agressiva no relacionamento com clientes. Ou seja, esta agência acredita que estão surgindo novas oportunidades e demandas (especialmente na consultoria de estratégia de

comunicação *online*), que se não forem abraçadas por ela, outro concorrente abraçará. Sem deixar uma clara visão sobre este tópico, os Participantes 2, 3 e 4 pareceram estar mais inclinados para o pensamento do Participante 5. Aqui ficou evidente uma diferença de postura do Participante 1 em relação aos demais. Talvez esta ambiguidade na gestão do relacionamento com cliente (subcategoria 2.6) e na oferta de novos serviços ou prospecção de clientes (subcategoria 2.5) esteja relacionada à própria dimensão e lugar que estas agências ocupam no mercado, em que o Participante 1 surge como uma agência robusta, no sentido de ter maior estrutura e colaboradores que as demais (mais que o dobro da segunda agência com maior número de funcionários neste estudo) e, também, ter uma ampla conta de clientes que se estendem em todo Estado do RS e demais regiões do Brasil.

Tais apontamentos influenciaram a elaboração da subcategoria 2.2 *Gestão dos Recursos Humanos*. Ela foi composta por dois tópicos: a) salário e carga horária do funcionário; b) treinamento para

desenvolver habilidades e competências da equipe. Os participantes 2, 3, 4 e 5 deixaram claro que neste primeiro momento da crise não tinham intenções de demitir funcionários. Mesmo trabalhando a partir de casa, alegaram que toda equipe estava alinhada com projetos a serem entregues para os clientes, e que optaram por diminuir o encaminhamento de serviços para terceiros, a fim de direcionar esta demanda aos funcionários. Com visão diferente, o Participante 1 comentou que está gerenciando o negócio de forma a não sobrecarregar os funcionários. Devido à diminuição de serviços nos meses de abril e maio, a agência optou por negociar férias antecipadas, redução de carga horária e salários conforme regras estipuladas pelos Governo Estadual e Federal e, em último caso, demissões.

Por fim, a subcategoria 2.4 *Inteligência e recursos financeiros* revelou que todas as agências estão passando por uma adequação financeira, a fim de cortar gastos internos. Este exercício mostrou-se necessário após a análise de caixa, em que a relação tempo de crise (mesmo que indefinida) versus a

saúde financeira da agência só teria continuidade garantida até o final de 2020. Entretanto, mesmo após esta constatação entre todos os gestores, apenas o Participante 1 indicou já ter ido em busca de recursos financeiros através de financiamentos e linhas de crédito do Governo.

4.3 Novas demandas das práticas de publicidade e propaganda

A terceira categoria diz respeito às novas demandas nas práticas de PP, pois além das transformações na gestão do negócio, no período da pandemia também foram verificadas mudanças no fazer publicidade nos territórios observados. Destacaram-se relatos sobre o aumento de trabalhos para plataformas *online* e ações de comunicação estratégica. A análise do conteúdo permitiu a configuração de três subcategorias: 3.1 *Demanda de serviços online/digital para novos e antigos clientes*, 3.2 *Demanda de serviços para clientes (antigos)* e 3.3 *Mudanças nos serviços publicitários* (Apêndice 2).

A primeira subcategoria aborda a demanda de serviços para ambientes *online*, englobando serviços para novos e antigos clientes (3.1

Demanda de serviços online/digital para novos e antigos clientes). Seu ponto de partida foi a necessidade das empresas locais buscarem uma presença digital mais robusta e ativa junto à população local (EMMANUELLI *et al.*, 2020). As agências confirmaram um aumento no volume de serviços digitais para clientes que já atuavam em mídias sociais ou tinham seus próprios sites, destacando o foco do discurso destas mensagens para a informação e o relacionamento. Já entre os clientes que não tinham qualquer presença digital foi percebida uma urgência de construção de posicionamento da marca, o que envolveu serviços voltados à elaboração de estratégias de comunicação (planejamento, alocação de verbas em mídia programática etc.). O Participante 2 indicou que sequer tomou iniciativa de ir aos clientes para indicar uma necessidade de migração digital, pois muitos deles abriram diálogo sobre caminhos de atuação nestes canais, incluindo aqueles que eram resistentes à construção de uma presença digital. Relembrando conceitos explanados por Emmanuelli *et al.* (2020), a mudança do comportamento de empresários locais

só foi viável devido à aceleração de uma tendência: o uso das plataformas digitais. Outra coisa que veio à tona foi que as empresas de ambas as regiões sempre tiveram um olhar local e, por causa disto, a inexistência de uma presença digital não fora problema até então. Porém, diante das reconfigurações sociais e mercadológicas com o isolamento social, a busca por conexões com o consumidor via plataformas digitais se tornou relevante até mesmo para a ação local ou regional.

Vale ressaltar que as agências relataram que, mesmo com a demanda de novos trabalhos digitais, os pedidos para desenvolvimento de conteúdo publicitário em redes sociais *online* mantiveram-se. Ou seja, apesar do diálogo com clientes sobre as possibilidades de aumentar suas ações *online* ter crescido, na prática isto não sofreu significativa alteração (nem para mais e nem para menos). Para o Participante 2, o que ficou evidente na demanda de serviços para mídias sociais, é que os clientes estão, num primeiro momento, solicitando consultoria de comunicação estratégica para compreender e definir

os discursos da marca adequados para o momento.

Ainda sobre a subcategoria 3.1, todos participantes afirmaram surpresas pelo fato dos clientes não terem demandado serviços de criação de lojas virtuais. O Participante 5 sublinhou a importância em criar um *e-commerce* próprio ou usar redes de terceiros (*marketplace*), mesmo que fosse para atender somente à sua região. Porém, mesmo que a ideia tenha sido colocada na mesa como um recurso para enfrentar a crise, o Participante 3 comentou que muitas empresas não estão convencidas ou sequer podem investir nesta alternativa, pois tanto elas quanto seus concorrentes estão preocupados com os gastos alavancados pela crise.

A subcategoria 3.2 *Demanda de serviços para clientes (antigos)* versa sobre relatos das empresas que já eram clientes das agências. Conforme indicado por três participantes, no período de março a maio, houve uma perda no volume de serviços publicitários entre clientes antigos, especialmente no que tange à criação de peças *offline*. O Participante 3 comentou que os clientes justificaram uma necessidade de redução de

despesas com a pandemia, justamente, porque suas vendas caíram ou estabelecimentos fecharam temporariamente. Segundo Levitt (1990) essa tomada de decisão pode ser vista como uma miopia de marketing, pois ignora totalmente a premissa de que momentos de crise podem se tornar oportunos para se diferenciar da concorrência. Mas, por outro lado, também demonstra a fragilidade econômica vivenciada pelas regiões interioranas do RS durante este período da pandemia (MORAIS, 2020). Outra percepção identificada durante a análise foi levantada pelo Participante 1, quando revelou que micro e pequenas empresas que continuaram trabalhando com a agência demandaram mais serviços com foco na análise e reflexão da situação mercadológica gerada pela pandemia. Isto é, o objetivo destes clientes estava totalmente centrado em fortalecer o relacionamento com as pessoas da região por meio da divulgação de medidas preventivas à Covid-19. Este tipo de prática publicitária – que se distanciou da emissão de apelos comerciais – faz recordar o pensamento de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) ou

Macinnis e Folkes (2018), quando afirmam que no século 21 as marcas querem fortalecer relacionamento com o mercado através de diálogos. Aqui, o comentário do Participante 1 foi corroborado pelos Participantes 2 e 5, indicando uma inclinação das práticas publicitárias das micro e pequenas empresas dos territórios estudados para a construção ou consolidação da sua imagem baseada na confiança, transparência e relacionamento que, no futuro, podem ser convertidas em vendas (HANSEN, 2016).

Já na terceira subcategoria foram destacadas as transformações no fazer publicidade nos meses iniciais da pandemia (3.3 *Mudanças nos serviços publicitários*). Sobretudo foram coletados dados que evidenciam um foco de criação de conteúdo voltado à comunicação institucional, pois todos os participantes alegaram que, apesar da baixa nos serviços publicitários, houve um direcionamento de pedidos de serviços estratégicos, tanto para mídias sociais quanto para os sites próprios, o que pode ser compreendido como uma preocupação das marcas locais em se conectarem com os consumidores locais. Isso foi reforçado pelo Participante 1: “nunca

houve um cuidado por parte dos clientes em ter uma comunicação orientada ao relacionamento. Usualmente, solicitavam ações focadas na promoção de produtos e serviços com fotos, ilustrações vetoriais e textos que chamassem atenção”. Os Participantes 3 e 5 compartilharam: “*meus clientes nunca pensaram em comunicação estratégica como forma de criar e manter relacionamento*” (Participante 3) e “*quando oferecíamos serviços de comunicação institucional nunca tínhamos a devida atenção dos clientes*” (Participante 5). Complementando essa visão, o Participante 4 refletiu o seguinte: “*talvez nossos clientes nunca tenham sido estimulados a fazer esse tipo de comunicação, pois perseguem o imediatismo nos resultados de vendas de seus produtos, a partir das campanhas publicitárias desenvolvidas pelas agências*”.

Corroborando o que foi relatado pelas agências, o Participante 2 destacou que poucas delas têm colaboradores com habilidades orientadas à Relações Públicas: “*Precisamos ter funcionários que não pensem somente na criação de*

campanhas publicitárias. É preciso ir além, ser mais estratégico e pensar em oferecer soluções para desenvolver e manter um relacionamento que vai além da venda” (Participante 2). Isto vai de encontro aos debates de Florida (2011), Silveira e Morisso (2018) e Zilles Borba (2020) quando alegam que o fazer publicidade na atualidade se estende para além do anúncio publicitário, envolvendo o pensar na inovação comunicacional das organizações em multiplataformas emergentes.

5. Considerações finais

O trabalho abordou as transformações nas práticas de gestão das agências de PP nas regiões do Paranhana e das Hortênsias durante o período inicial da pandemia do Covid-19. Através de um *focus group* com cinco gestores foi realizado um debate coletivo que gerou dados qualitativos sobre suas percepções e ações neste período de crise. As agências estavam localizadas em Gramado, Canela, Taquara e Igrejinha.

Inicialmente é destacado que os efeitos da crise gerada pela pandemia afetaram empresas das duas regiões,

incluindo as agências e seus clientes. Se de um lado houve um encolhimento no mercado com a debandada de clientes; por outro, verificou-se um movimento de mudança nas agências, seus clientes e sua prestação de serviços publicitários. Tais alterações, segundo nosso entendimento, mesmo que não sejam idênticas entre as agências, foram providenciais para sua manutenção no mercado regional, sendo possível organizar três aspectos: gestão mercadológica, gestão do negócio em PP e novas demandas nas práticas publicitárias.

Sobre a gestão mercadológica conclui-se que, assim como em todo território nacional, as regiões estudadas estão sofrendo com quedas de receitas das empresas locais. Porém, por serem regiões do interior gaúcho impactadas diretamente pela redução do turismo (Gramado e Canela) e da produção na indústria calçadista (Igrejinha, Taquara, Três Coroas e Parobé), percebeu-se que a perda de clientes de pequenas e médias empresas é motivo de grande preocupação das agências. Apesar dos relatos dos gestores indicarem visões futuras de oportunidades, as ameaças do macroambiente geradas

pelas incertezas da economia nas regiões, nomeadamente nas cidades turísticas de Gramado e Canela, são a maior preocupação no médio e longo prazo, e não no curto prazo (que foi a proposta de olhar crítico deste artigo).

Concluiu-se que as alterações na gestão do negócio em PP foram as principais medidas adotadas, revelando um posicionamento estratégico, dinâmico e atento para superar a crise. Entre as diversas ações adotadas destaca-se a reflexão dos gestores acerca da saúde e inteligência financeira da agência. Mas, na verdade, diagnosticou-se que as maiores transformações estiveram relacionadas às alterações de processos internos, no sentido de baixar custos, acelerar tomadas de decisões e adotar uma mentalidade de rotinas e gestão de uma *startup* (flexibilidade no horário dos colaboradores, delegação de tarefas a serem cumpridas por prazos e redirecionamento dos serviços de terceiros para manter funcionários da agência com atividades). Tudo isso, conseqüentemente, permite que agências do interior tenham melhores resultados operacionais, reduzindo custos internos, não demitindo

funcionários e, até mesmo, repensando sua relação com clientes em vias *online*.

Acerca das novas demandas nas práticas publicitárias concluiu-se que, no momento inicial da pandemia, o direcionamento dos serviços para a produção de anúncios e conteúdos em plataformas *online* é inevitável, justamente, por ser uma tendência global diante do distanciamento social. Porém, independente de direcionar as ações de comunicação das marcas para redes sociais, *website* ou *e-commerce*, as empresas atendidas pelas agências do Paranhana e Hortênsias estão muito mais preocupadas em fortalecer seu relacionamento com a população local do que aumentar a oferta de produtos/serviços para ela. Ainda, o aumento do interesse das empresas em explorar uma presença digital e buscar uma consultoria de comunicação estratégica revelou novas demandas de serviços nestas regiões.

Por fim, verificou-se que as agências pesquisadas estão passando por dificuldades semelhantes às demais empresas de suas regiões. Contudo, diante das percepções e

ações relatadas pelos gestores mapearam-se alterações significativas na forma de administrar o negócio em PP, seja devido a alterações externas à organização ou mudanças nos processos de gestão da mesma. No futuro, desejamos retornar a esta pesquisa, com o intuito de conferir o impacto da pandemia durante o segundo semestre de 2020 nas cinco agências que participaram do estudo, bem como as possíveis continuidades de transformações nas práticas de gestão e no fazer publicidade em tempos de pandemia.

Referências bibliográficas

ATLAS. *Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul*. (Online). 2020. Porto Alegre. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/participacao-do-pib-estadual>. Acesso em: 10 ago. 2020.

DE CICCIO, Francesco. *Gestão de Crises: boas práticas e diretrizes internacionais – Covid-19*. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2020.

EMMANUELLI, Constance *et al.* *Customer Experience Practice: elevating customer experience excellence in the next normal*. McKinsey & Company. (online). 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/elevating-customer-experience-excellence-in-the-next-normal>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FEE (Relatório da Fundação de Economia e Estatística). *Metodologia de Cálculo IDESE*. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/indicadores/indice-de-desenvolvimento-socioeconomico/%20serie-historica-nova-metodologia/?ano=2013&letra=T&ordem=municipios>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FLORIDA, Richard. *A Ascensão da Classe Criativa*. Porto Alegre: LP&M, 2011.

HANSEN, Fábio. Vozes em Alianças e Cozes em Confronto: a autoria nos domínios discursivos do processo de produção da publicidade contemporânea. *Comunicação, Mídia Consumo*. ESPM, São Paulo, v.13, n.37, mai/ago 2016, p.54-75.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

LEVITT, Theodore. *Imaginação em Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

MACINNIS, Deborah; FOLKES, Valerie. Humanizing brands: when brands seem to be like me, part of me, and in a relationship with me. *Journal of Consumer Psychology*, v. 27, n. 3, p. 355-374, 2017.

MORAIS, Roberto. *AC/DC – Cenários Prospectivos*. (online). 2020. Disponível em: <https://www.jornalpanorama.com.br/novo/ac-dc-cenarios-prospectivos-por-prof-dr-roberto-morais/>. Acesso em: 27 jul. 2020.

PAIVA, Carlos; NASCIMENTO, Victor Fernandez. *O Auxílio Emergencial na Economia do Vale do Paranhana*. (online). 2020. Disponível em: <https://www.jornalpanorama.com.br/no-vo/o-auxilio-emergencial-na-economia-do-vale-do-paranhana-por-carlos-aguedo-paiva-e-victor-fernandez-nascimento/>. Acesso em: 11 jul. 2020.

SILVEIRA, Stefania; MORISSO, João. O uso de algoritmos na mídia programática. *Parágrafo*. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 71-82, 2018.

SNEADER, Kevin; SINGHAL, Shubham. *The future is not what it*

used to be: Thoughts on the shape of the next normal. McKinsey & Company, abr., 2020.

SNEADER, Kevin; STERNFELS, Bob. *From surviving to thriving: reimagining the post-Covid-19 return*. McKinsey & Company. 2020.

ZILLES BORBA, Eduardo. Towards a full body narrative: a communicational approach to techno-interactions in virtual reality. *Lumina*, v. 14, n. 1, p. 37-52, 30 abr. 2020.

Apêndice 1

Mapeamento das percepções e ações das agências de publicidade e propagandas das regiões do Paranhana e das Hortênsias

A seguir é apresentada uma síntese do mapeamento de todas as percepções e ações das agências de PP que participaram do estudo. Ele se configura como um quadro com assuntos que foram destacados durante a análise do conteúdo, tendo como ponto de partida os dados qualitativos coletados e preenchidos nas anotações descritivas pelos pesquisadores durante o *focusgroup* com os cinco gestores das agências (Tabela 2)

Tabela 2 – Mapeamento das percepções e ações das agências

Dimensão Externa	Dimensão interna	
Categoria 1: Gestão mercadológica(clientes, mercado e região)	Categoria 2: Gestão do negócio em PP (postura e ações da agência)	Categoria 3: Novas demandas na prática de PP (o fazer publicidade)
1.1. Entrada e saída de clientes: - Perda de clientes, mas entrada de novos (TODOS).	2.1. Entrada e saída de clientes: - Perda de clientes, mas entrada de novos (TODOS).	3.1. Demanda de serviços online/digital para novos e antigos clientes: - Aumento do volume de serviços para clientes antigos que estão no digital ou querem entrar no digital (presença e comunicação digital) (TODOS). - Crescimento na demanda para conteúdo em rede social (TODOS). - Criação de e-commerce é baixa (TODOS).
1.2. Oportunidades e ameaças na crise: - Segmentos de clientes que não são calçadistas aumentaram (TODOS). - Pela primeira vez tem um cliente calçadista (Participante 1). - Novos nichos de mercado abertos (Participante 5). - Oportunidades online (TODOS) - Preocupações com falta de dinheiro circulando no mercado da região a curto prazo (ainda neste ano) (Participantes 1 e 3)	2.2. Gestão de RH: - Demissões, reduções salariais ou férias para funcionários (Participante 1). - Sobrecarga maior nos colaboradores, devido a necessidade de diminuir times ou terceiros (Participante 2). - Treinamento para desenvolver habilidades comportamentais e competências de pessoal (Participante 2).	3.2. Demanda de serviços para clientes (antigos): - Perda de volume de serviços com clientes antigos que não estavam no digital (Participante 1 e 3). - Clientes pequenos aumentaram demanda (Participante 4). - Clientes grandes diminuíram demanda ou suspenderam contratos (Participante 4).
1.3. Questões socioculturais e político-legais:	2.3. Negociação de contratos e pagamentos (clientes): - Negociação de prazos de	3.3. Mudanças nos serviços publicitários: - A criação de conteúdo para

<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões online ao invés de presenciais, tanto com clientes quanto funcionários (TODOS). - Dificuldade dos funcionários em se deslocar até a agência (restrições, medo, medidas da prefeitura, corte de transportes públicos, etc.). (Participante 3) 	<p>pagamentos (parcelamentos) (TODOS).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociação de descontos (Participantes 1, 3 e 5). - Negociação para manter valores do contrato, mas aumentar as entregas (Participante 5). - Flexibilidade na forma de pagamento (cartão crédito, prazos) (TODOS). - Estabelecer compromissos com cliente (especialmente financeiro) (Participante 2). 	<p>redes sociais e sites mantêm-se em crescimento forte. (TODOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento no pedido de serviços de comunicação estratégica. Esse aumento é maior do que de produção de conteúdo (Participante 2). - Clientes estão preferindo comunicar mensagens institucionais ou informativas, fugindo do apelo comercial (alteração na mensagem dos clientes) (TODOS) - Entregando serviços para além do contratado, a fim de manter os clientes (Participantes 3, 4 e 5).
<p>1.4. Clientes com capacidade de reação à crise:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo de planejamento dinâmico (TODOS) - Análise dinâmica de cenários (TODOS) - Cliente que tem em mente (de forma clara) o seu posicionamento está reagindo melhor e mais rápido à crise (Participante 2) 	<p>2.4. Inteligência e Recursos financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise de caixa (tempo versus grana para se manter na crise)(TODOS). - Preocupação para curto e médio prazo com o caixa (Participante 1). - Busca por consultoria de inteligência financeira (Participante 1). - Não visa buscar financiamentos no primeiro momento (Participante 2, 3, 4 e 5). - Adequação financeiras (cortar gastos internos) (TODOS) - Financiamento em bancos (Participante 1). - Linhas de crédito - Governo (Participante 1). 	
	<p>2.5. Oferta de novos serviços ou prospecção:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cautela para oferecer novos serviços (vendas) aos clientes ou prospecção de clientes novos, pois o momento é de colaboração acima do lucro (Participante 1). - Oferta de novos serviços para clientes, extensão da cartela de serviços (Participante 5). 	
	<p>2.6. Relacionamento com cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptação ao digital (reuniões com clientes, briefing, brainstorm com time) (TODOS). - Produção de relatórios mensais para apresentar entregas e resultados para o cliente durante 	

	este período de pandemia (Participante 2).	
	<p>2.7. Gestão dos processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudança no foco dos processos de gestão da agência (mais atenção ao financeiro) (TODOS) - Equipes enxutas e foco na gestão de processos para entregar mais trabalhos com menos pessoas envolvidas (Participante 4). - Maior cobrança de pensamento estratégico do funcionário (Participante 2). - Estabelecendo novas culturas organizacionais (Participante 1). - Dificuldade em gerir as equipes à distância (Participantes 1, 3 e 4). 	

Fonte: desenvolvida pelos autores.

Apêndice 2

Ocorrência das subcategorias com base em unidades de registro (ur) verificadas nos depoimentos dos participantes do *focus group*

Antes de aprofundar a análise qualitativa foram verificadas as ocorrências de assuntos que originaram cada uma das quatro subcategorias. Isto foi anotado em Unidades de Registro (UR), o que possibilitou a identificação da frequência com que as mesmas foram lembradas pelos representantes das agências. Mesmo que este exercício quantitativo não seja o foco da análise, ele ajudou a refletir sobre a relevância de cada subcategoria, a partir da ótica dos participantes do estudo. Isto é, um tópico que apresenta maior frequência não foi considerado, necessariamente, mais importante nas práticas de gestão do mercado publicitário; mas, simplesmente, mais lembrado e discutido pelos gestores das agências durante o *focus group*. No caso da *Categoria 1 – Gestão Mercadológica*, a subcategoria *1.2 Oportunidades e ameaças na crise* foi a mais citada, com um total de 14 registros. As subcategorias *1.1. Entrada e saída de clientes*, *1.3. Questões socioculturais e político-legais* e *1.4 Clientes com capacidade de reação à crise* tiveram menor frequência, respectivamente, com 5, 6 e 3 registros. Foram marcadas 28 UR nesta primeira categoria (Tabela 3).

Tabela 3 – Gestão Mercadológica(Categoria 1)

SUBCATEGORIAS	UR
1.1 Entrada e saída de clientes	5
1.2 Oportunidades e ameaças na crise	14
1.3 Questões socioculturais e político-legais	6
1.4 Clientes com capacidade de reação à crise	3

TOTAL	28
--------------	-----------

Fonte: desenvolvida pelos autores

Durante o mapeamento de ações e percepções na *Categoria 2 – Gestão do Negócio em PP* foram verificadas as ocorrências de 41 UR (Tabela 4). A subcategoria *2.4 Inteligência e recursos financeiros* foi aquela que indicou maior incidência no debate durante o *focus group* com 11 UR. Porém, mesmo sendo a subcategoria com maior frequência na discussão, ao aprofundar a reflexão qualitativa, percebeu-se que ela é, sim, um assunto que interessa as agências de PP, mas que somente uma delas aplicou em suas práticas de gestão. As subcategorias *2.3 Negociação de contratos e pagamentos* e *2.7 Gestão de processos* também atingiram marcas elevadas com 9 UR cada. Ao olhar para essas três subcategorias fica evidente a preocupação das agências em olharem para aspectos financeiros do negócio, tanto no campo de renegociação de contrato com clientes quanto na própria organização financeira referente a sua estrutura e funcionários. Neste debate é acrescentado, inclusive, aspectos levantados na formação de outras subcategorias (*2.1 Entrada e saída de clientes* e *2.2. Gestão de Recursos Humanos*) que, apesar da baixa frequência quantitativa, têm significativa relevância para o entendimento de outras subcategorias. Isto fortalece a ideia de que não apenas as categorias, mas suas subcategorias também se atravessam, num movimento constante de influências que auxilia a compreender as transformações nas práticas de gestão das agências de PP do Paranhana e Hortênsias durante a pandemia. Por fim, as subcategorias *2.5 Oferta de novos serviços e prospecção* e *2.6 Relacionamento com o cliente* marcaram apenas 2 UR, sendo tópicos diretamente ligados às atitudes e respostas que as agências estão dando diante da pandemia.

Tabela 4 – Gestão do Negócio em Publicidade e Propaganda(Categoria 2)

SUBCATEGORIAS	UR
2.1 Entrada e saída de clientes	5
2.2 Gestão de RH	3
2.3 Negociação de contratos e pagamentos (clientes)	9
2.4 Inteligência e recursos financeiros	11
2.5 Oferta de novos serviços e prospecção	2
2.6 Relacionamento com cliente	2
2.7 Gestão de processos	9
TOTAL	41

Fonte: desenvolvida pelos autores

No mapeamento das subcategorias que formam a *Categoria 3 – Novas demandas nas práticas publicitárias* diagnosticou-se uma forte discussão acerca das alterações na prestação dos serviços publicitários. Isto foi evidenciado pelas 17 UR anotadas na subcategoria 3.3. *Mudanças nos serviços publicitários* (Tabela 5). Na sequência, evidenciando um direcionamento dos serviços para a produção e criação digital, surgiu a subcategoria 3.1 *Demanda de serviços online/digital para novos e antigos clientes*, com 6 UR. Por fim, com apenas 3 UR, a 3.2. *Demanda de serviços para clientes (antigos)* o que pode ser justificado pelo fato das agências indicarem que as demandas *online* se tornaram a maior demanda de serviços, tanto para os novos quanto para os antigos clientes. Neste ponto houve uma reflexão entre os pesquisadores sobre a possibilidade de unificar as subcategorias 3.1. e 3.2. Contudo, alguns tópicos levantados pelos gestores também indicaram práticas publicitárias para os antigos clientes que não se enquadraram como serviço *online*.

Tabela 5 – Novas Demandas nas Práticas de Publicidade e Propaganda (Categoria 3)

SUBCATEGORIAS	UR
3.1 Demanda de serviços online/digital para novos e antigos clientes)	6
3.2 Demanda de serviços para clientes (antigos)	3
3.3 Mudanças nos serviços publicitários	17
TOTAL	26

Fonte: desenvolvida pelos autores.