

## **Atividade:**

- 1. faça a leitura individual do texto;**
- 2. discuta as questões propostas com seu grupo; e**
- 3. o líder do grupo deverá encaminhar as conclusões ao fórum.**

---

### **AGÊNCIA DE PUBLICIDADE PUBLIX<sup>(\*)</sup>**

A Publix é uma grande agência de publicidade que emprega centenas de pessoas e fornece aos seus clientes, normalmente grandes empresas, dois tipos de serviços: planos para campanha publicitária ( slogans, lay-outs) e planos de mídia para rádio, TV, jornais, revistas etc. Além disso também oferece serviços de marketing e distribuição de produtos, bem como pesquisa para testar a eficiência da publicidade.

O organograma da Publix, Figura 1, apresenta-se com três diretorias: Diretoria de Criação, Diretoria de Marketing e Diretoria da Gerência de Contas.

A Diretoria de Criação tem três departamentos: Arte, Produção Jornal/Revista e Produção TV/Rádio. O pessoal dos departamentos de produção escreve roteiros para comerciais de rádio e TV além dos conteúdos para os anúncios impressos. O pessoal de Arte desenha o *lay-out* dos anúncios e fornece as ilustrações.

A Diretoria de Marketing faz a seleção, o uso e a avaliação dos meios de comunicação nos quais a Publix veicula sua publicidade. Seus três departamentos são: Meios de Comunicação, Merchandising e Pesquisa. O pessoal de Meios de comunicação estuda a mídia que atingirá o público-alvo de cada publicidade do modo menos custoso. O departamento de Comunicação compra tempo na TV e no rádio, ou espaços nos jornais e nas revistas. O pessoal de Merchandising ajuda os clientes na concepção de promoções, embalagens e métodos de distribuição. O departamento de Pesquisa estuda os mercados e estima o impacto potencial e real de cada publicidade.

A Diretoria da Gerência de Contas tem um executivo para cada cliente, que atua como elo-de-ligação entre o cliente e a Publix, além de atuar internamente como coordenador de todos os especialistas dos vários departamentos das diretorias de Criação e Marketing.

Dentro desta estrutura formal começou a surgir sérias dificuldades de relacionamento no trabalho que a diretoria julgou decorrerem do modo como a empresa estava organizada. Por exemplo, o Gerente de Contas estava designado oficialmente para ser um ponto-chave, por meio do qual todos os contados da Publix do cliente deveriam ser canalizados. Na prática, no entanto, existiam importantes contatos entre os técnicos da Publix e seus correspondentes na organização-cliente: os artistas comunicavam-se com os artistas do cliente, o pessoal de marketing com os pesquisadores de mercado do cliente, e assim por diante. Esses contados incomodavam os Gerentes de Contas que se sentiam incapazes de controlar eficientemente as relações entre a Publix e seus clientes. Não raro reclamavam que seus funcionários mantinham contato com o cliente impondo "sua" grande idéia e só ficavam sabendo algumas horas após o fato ter acontecido.

Outra dificuldade era a discrepância entre o padrão de qualidade das Gerências de Contas e o dos Departamentos de Criação e de Marketing. Não raro um trabalho agradava o cliente mas era considerado malfeito pelos Gerentes de Contas.

Os funcionários com formação profissional, como artistas, escritores e pesquisadores, tinham critérios próprios de qualidade para seus trabalhos. Particularmente

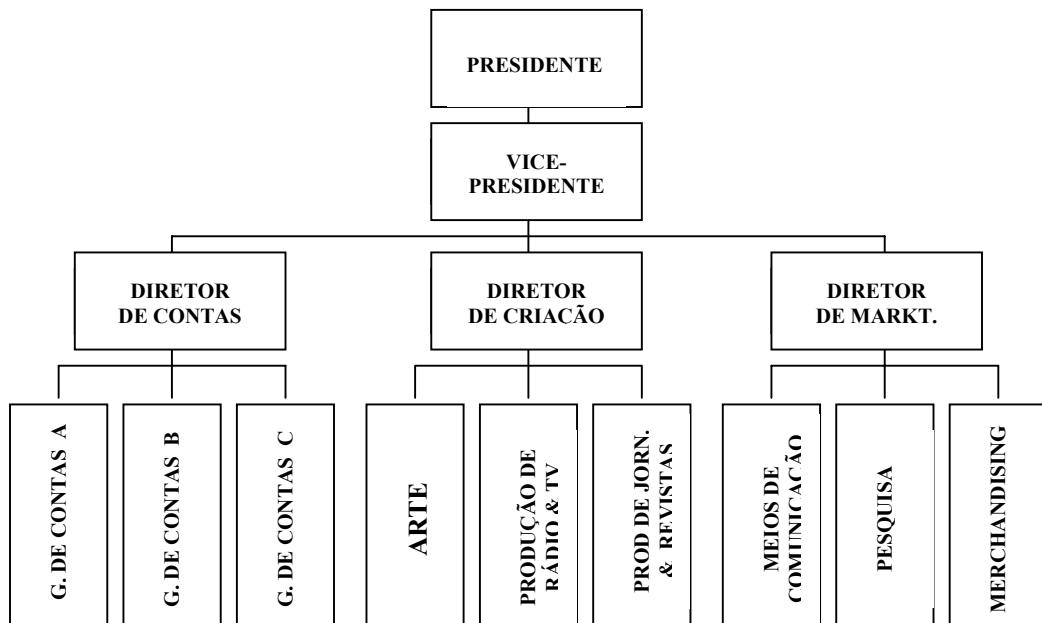
os artistas ficavam incomodados pelas pressões exercidas pelos Gerentes de Contas, ou pelos clientes, para fazerem algo que ferisse seus padrões profissionais de excelência técnica.

Estas várias tensões entre os Gerentes de Contas e as Diretorias de Criação e Marketing começaram a incomodar a alta administração, notadamente quando alguns clientes importantes começaram a levar suas contas para outras agências. Os conflitos, aliado aos novos tempos com maiores exigências de velocidade e flexibilidade, exigiam medidas. Por isso, a administração resolveu reorganizar a

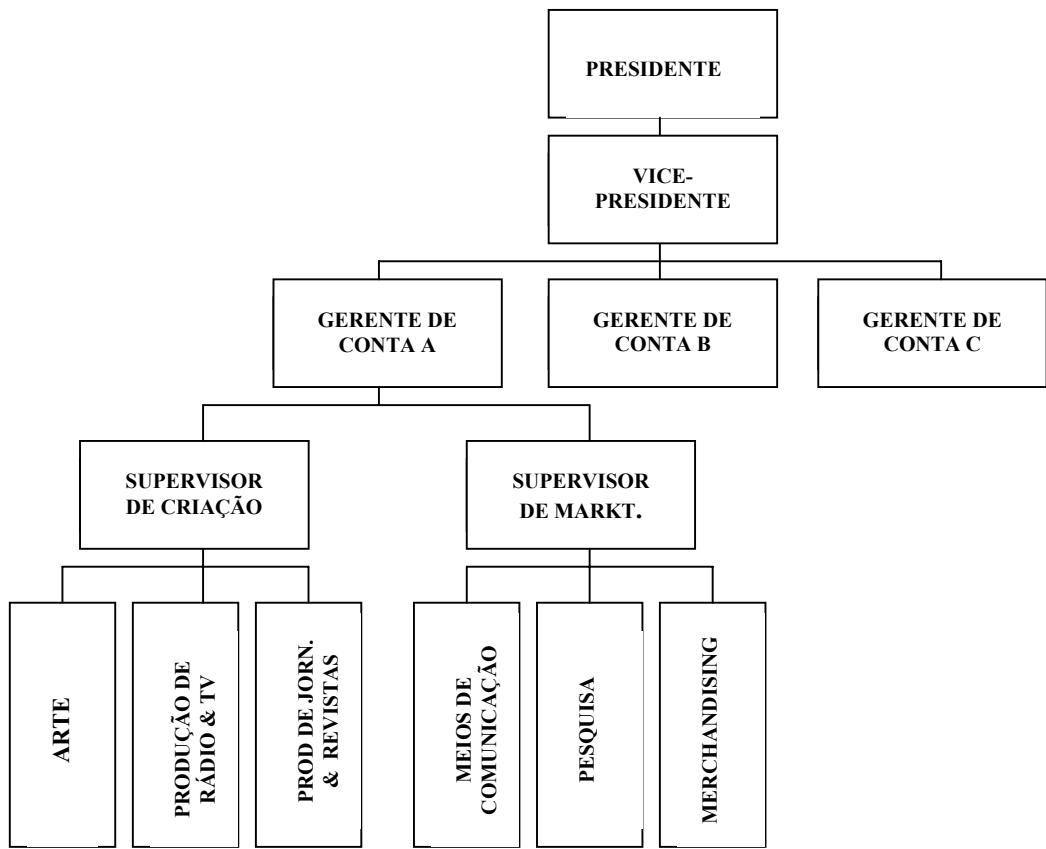
agência segundo um modelo que julgavam mais apropriado para assegurar a satisfação dos clientes. Veja a Figura 2.

O novo modelo criou uma mini-agência ligada a cada Gerente de Conta, ao invés de especialistas em vários departamentos. Os membros dos antigos departamentos passaram a ficar física e organizacionalmente separados, dispersos nas novas unidades centradas nos clientes e localizadas em várias partes do edifício da Publix.

**Figura1.**



**FIGURA 2.**



(\*) Adaptado de HAMPTON, David R. Administração contemporânea. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992. P. 272.

#### QUESTÕES:

1. O controle dos Gerentes de Contas será melhorado? Por quê?
2. Como a reorganização afetará a satisfação no emprego dos “artistas”?
3. Como a reorganização afetará o desempenho da Agência com relação aos clientes?
4. Qual era o tipo de estrutura inicial da Publix ? (Justifique sua escolha).
5. Qual tipo de estrutura foi adotado após a reorganização? (Explique sua resposta).