
Os desafios da House Agency: estudo de caso sobre “agência da casa” de uma empresa varejista da cidade de Bauru/SP

Juliana Martins Celano*

Maria Eugênia Porém**

RESUMO

Após a Revolução Tecnológica o mundo passou por muitas mudanças sociais e comportamentais que obrigaram as empresas a repensar seus métodos de comunicação em marketing. O Marketing é um setor empresarial estratégico com foco em pesquisas sobre as demandas e necessidades de seus clientes que buscam muito além de um produto de qualidade. Assim, para gerar e mediar a comunicação entre empresa e cliente, surgiram as Agências de Comunicação, empresas terceirizadas de comunicação que prestam serviços para várias empresas e as House Agencies, que se constituem em uma área de comunicação da própria empresa. O presente trabalho apresenta uma pesquisa sobre House

* Especialista em Gestão da Comunicação Mercadológica – Faculdades Integradas de Bauru (FIB). Graduação em Designer Gráfico pela Universidade Paulista – UNIP.

** Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. Especialista em Marketing, Comunicação e Negócios pela Universidade de Marília – UNIMAR. Professora dos cursos de Comunicação Social e Coordenadora do curso de Pós-graduação em Gestão da Comunicação Mercadológica das Faculdades Integradas de Bauru – FIB.

Agency, seu funcionamento, estrutura, demandas, perfil funcional e apresenta o estudo de caso sobre a House Agency da empresa de varejo “Supermercados Confiança”, apontando os pontos positivos e negativos que a empresa enfrenta ao escolher estruturar uma agência da casa.

Palavras-chave: House Agency. Agência. Comunicação organizacional. Comunicação mercadológica.

1. INTRODUÇÃO

A partir do avanço da tecnologia e globalização, a sociedade e a economia se tornaram complexas e as empresas precisaram aprender a lidar com estas mudanças. Antes o foco das empresas era voltado apenas para o produto e a produção era feita para a massa. Porém, os consumidores mudaram e isso obrigou as empresas a mudarem também gerando a necessidade de entenderem este novo público consumidor e descobrir quais são seus desejos, necessidades e principalmente como devem comunicar-se com ele. O principal responsável por integrar empresa e clientes é o setor de Marketing da empresa, que busca informações sobre seu público-alvo e transfere estas informações para o produto final.

Porém, a sociedade complexa é exigente e busca da empresa mais informações e interações e, apesar do Marketing possuir informações sobre este público, seu foco está muito mais voltado para pesquisa e planejamento de estratégias de posicionamento e diferenciação de produtos e serviços, com vistas ao enfrentamento da concorrência. Certas especialidades, tais como a comunicação mercadológica, passaram a ser direcionadas para setores e/ou empresas especializadas em comunicação. Dessa forma, passou a existir a necessidade de um apoio para realizar uma comunicação direta com o consumidor e a sociedade, surgindo as agências especializadas em comunicação mercadológica em dois modelos: as **Agências de comunicação**, empresas terceirizadas que efetuam o trabalho de comunicação para várias empresas e as **Houses Agencies**¹, um tipo de “agência da casa” estruturada pelas próprias empresas e que efetuam a comunicação apenas da e pela empresa que a estruturou.

As agências de maneira geral são responsáveis por unir informações da empresa e gerar uma comunicação com o público, para isso ela possui uma estrutura de profissionais de comunicação que produzem o material solicitado pela empresa, desde o projeto até a sua finalização. Isso é válido tanto para as agências terceirizadas quanto para as “agências casa” ou House agencies.

1 No meio publicitário a House agency também é chamada de House.

Como as agências terceirizadas, as Houses também possuem pontos positivos e negativos, sendo necessário à empresa analisar estes pontos e assim definir quais opções atendem as suas necessidades.

Assim é o caso da empresa varejista do interior de São Paulo, Supermercados Confiança, que optou por trabalhar com uma House agencies, devido às questões de agilidade, entendimento da empresa pela equipe e flexibilidade, tornando a House essencial à realidade desta empresa.

Este artigo procura verificar por meio de um estudo de caso as vantagens e desvantagens de uma House Agency, apontando seus pontos fortes e fracos. Por meio de uma pesquisa de aporte qualitativo e de campo, do tipo exploratória, realizou-se um estudo de caso junto ao Supermercado Confiança, para investigar tal propósito.

Foi possível a partir de entrevista realizada com os profissionais da House Agency, concluir que este tipo de agência possui suas peculiaridades e particularidades que as diferem das agências tradicionais terceirizadas e, por isso, ao ser estruturada a empresa deverá analisar amplamente se seu negócio, estrutura organizacional e setor que atua são pertinentes e se enquadram neste modelo de agência da casa.

O artigo foi estruturado em seções e subseções e inicia apresentando um panorama geral sobre as empresas contemporâneas e seus desafios, a seguir aponta o marketing como atividade empresarial necessária para estas empresas e a comunicação organizacional como uma das possíveis funções do marketing. Na sequência, são apresentados os conceitos de agência de comunicação e House Agency e finalmente são apresentados os resultados da pesquisa de campo.

Concluimos que este é um assunto pouco estudado. Suas fontes bibliográficas são escassas, o que sugere que esta investigação é apenas uma contribuição para o estudo sobre House Agency, considerando que este ainda é um tema aberto com grandes oportunidades de novas e complexas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS: DILEMAS E DESAFIOS

No mundo moderno a economia e a sociedade se tornaram complexas, ou seja, “[...] se caracterizam pela multiplicidade de questões políticas, sociais, culturais e econômicas, somadas à influência da mídia na sociedade de consumo.” (SCHAUN; RIZZO, 2009, P. 26).

Segundo Kotler (1999) dois foram os fatores que colaboraram e moldaram esta economia e influenciaram a sociedade, a tecnologia e a globalização, onde a tecnologia permitiu a conversão da informação em bits ² possibilitando o envio destas informações por todo o globo em segundos, isso movimentou mais rapidamente a globalização integrando as pessoas e os negócios do mundo. As autoras Schaun e Rizzo, (2009), complementam que “[...] se expandiu o processo de globalização com o surgimento da Sociedade em Rede, [...] tecnologias da informação, e as gestão computacional, hoje abrangendo todas as atividades humanas [...]”.

A sociedade e economia complexas geraram um novo desafio para as empresas, que até metade do século XX, utilizam apenas três abordagens de mercado, conforme afirma Kotler (1999):

A abordagem da mercadoria descrevia as características dos diversos produtos e o comportamento dos consumidores em relação aos mesmos. A abordagem institucional descrevia como funcionavam as diversas organizações do marketing, tais como atacadistas e varejistas. A abordagem funcional descrevia como as diversas atividades de marketing [...] atuavam no mercado (KOTLER, 1999, p.10)

Ou seja, diferente das empresas contemporâneas que atuam em um mercado complexo, antes da Revolução tecnológica, na década de 1980, as empresas se preocupavam apenas com três frentes, suficientes para atender a uma arena mercadológica menos competitiva que a apresentada na contemporaneidade.

Martins (2005) corrobora com esta análise ao dizer que a concorrência era menor e se as empresas tivessem bom atendimento, entrega e preço, conseguiria construir uma marca sólida, atendendo as poucas exigências de seu público, que era tratado como cultura de massa, as empresas definiam as tendências homogeneizando os gostos “[...] uma economia em que as pessoas têm pouca ou nenhuma escolha” (MATTOS, s/d).

Resumindo, a sociedade e a economia mudaram e isso exigiu das empresas novos métodos e maneiras de atingir seu público para manter-se no mercado. O quadro abaixo (quadro 1) possui um comparativo de abordagens entre empresas de antes da revolução tecnológica e as empresas com abordagens atuais:

2 Sequência de zeros e uns que são processados pelo computador e geram tudo que é digital como músicas, fotos, textos, etc. (KOTLER, 2009, p.303)

Antes	Depois
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer tudo internamente • Aperfeiçoamento por conta própria • Tocar o negócio sozinho • Operar com departamentos funcionais • Ter foco no mercado interno • Concentrar a atenção no produtp • Fazer um produto padrão • Ter foco no produto • Praticar o marketing de massa • Encontrar uma vantagem competitiva sustentável • Desenvolver novos produtos lenta e cuidadosamente • Utilizar diversos fornecedores • Administrar de cima para baixo • Atuar no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar mais coisas fora (terceirizar) • Aperfeiçoar valendo-se das experiências dos outros • Estabelecer uma rede de contato com outras empresa multidisciplinares • Administrar os processos de negócio com equipes multidisciplinares • Ter foco global e local • Concentrar-se no mercado e no cliente • Fazer produtos adaptados e/ou sob medida • Ter foco na cadeira de valor • Praticar o marketing para o público-alvo • Sempre criar novas vantagens • Acelerar o ciclo de desenvolvimento de novos produtos • Utilizar poucos fornecedores • Administrar de baixo para cima, de cima para baixo e horizontalmente • Atuar também no mercado

Quadro 1 - Quadro comparativo entre empresas

Fonte: KOTLER, 1999, p. 18

Observando o quadro podemos perceber que as empresas contemporâneas buscam otimizar seu tempo (terceirizando processos, aperfeiçoando-se através de experiências externas, administrando em todos os sentidos para acelerar o ciclo de desenvolvimento) e buscam também a rentabilidade (estabelecer rede de contatos, ter foco global e local, concentrar-se no cliente e mercado, fazer produtos adaptados, sempre criar novas vantagens e utilizar poucos fornecedores).

Basicamente, todas as empresas fazem duas coisas: desenvolvem um produto ou um serviço e comercializam em uma “[...] economia moderna, em que seus cidadãos têm uma escolha de produtos e serviços que atendam a necessidades específicas [...]” (LIMA, s/d), fato esse, que gera a necessidade da empresa, de mudar de tempos em tempos, pois seus clientes são mais exigentes e existem muitas forças competitivas de empresas (KOTLER, 1999).

Analisando empresa, clientes e produtos Lima (s/d) afirma que:

Hoje, as características e atributos dos bens e serviços são determinados pelos consumidores que participam do processo de decisão de compra. Os economistas dão o nome de utilidade a este conceito de satisfação de necessidades. Enquanto os produtos satisfazem economicamente os desejos do consumidor, pode-se dizer que têm utilidade e continuarão a ser produzidos. Os que deixam de satisfazer não serão comprados e, pôr fim, serão forçados a sair do mercado. Porém, se satisfizerem as necessidades econômicas e

não as psicológicas exigidas pelo consumidor, também terão de ser retirados do mercado.

Observa-se que as empresas têm um grande desafio ao se enquadrar dentro desta sociedade e economia modernas, em seu livro Kotler comenta que não existe a fórmula para o sucesso, as empresas devem tecer o seu caminho exclusivo, de qualidade e atividades de marketing. Dessa forma ele argumenta “não basta fazer as coisas um pouco melhor do que os concorrentes” (KOTLER, 1999, p.24) e o responsável por analisar e entender todas estas mudanças é o setor de marketing e os profissionais ligados direta ou indiretamente a esta atividade administrativa, empresarial e estratégica.

2.2 MARKETING

Como se pode observar o cliente passou a ser o foco das empresas “por imposição do próprio consumidor, muitas empresas foram forçadas a mudar sua filosofia [...]” (LIMA, s/d) surgindo a necessidade de integrar empresas e clientes, e o responsável por tornar isso possível é o Marketing.

O Marketing também se modificou junto com as empresas, conforme cita Kotler (1996), ele evoluiu de suas antigas origens de distribuição e vendas, para uma filosofia mais abrangente ao seu mercado.

Em português Marketing significa mercadologia, e ao contrário do que pensam não faz apenas propaganda. Kotler (2000), afirma em seu estudo que o Marketing envolve outras etapas importantes para a empresa, gerenciando processos que definem, antecipam e satisfazem as exigências do cliente lucrativamente, o autor ainda afirma:

Eu encaro o marketing como um conjunto de conhecimentos, oriundos de diversas áreas do conhecimento humano, que tenham aplicação para facilitar as trocas que se efetuam no mercado. Para mim marketing é mais a aplicação, metodologia, prática dos conhecimentos que favoreçam o estabelecimento de trocas proveitosas no mercado, enfim, é mais tecnologia do que ciência. (KOTLER, 2003, p.25).

Para entender melhor quais são os processos que o Marketing gerencia, Kasper (s/d) os descreve como: o estudo e criação de produtos; a localização e distribuição dos mesmos junto aos consumidores; o treinamento dos funcionários; a definição do preço de venda dos produtos; pesquisa de Marketing; e planejamento estratégico. Neste contexto Kasper (s/d) seleciona as principais funções do Marketing relacionado ao produto e serviços:

- a. **Gerência de Produto** – que acompanha o serviço, desde a concepção, estágios de pesquisas, design, desenvolvimento e fabricação até o lançamento no mercado;
- b. **Definição de Preço** – determinado de acordo aos custos, poder aquisitivo do mercado, e preço dos produtos concorrentes;
- c. **Distribuição** - feita por um ou mais canais, em venda direta ao consumidor ou por intermediários. A distribuição dos produtos depende de sua natureza e da forma como é feita a venda. Os canais tradicionais de distribuição são o atacado, o varejo e as vendas industriais. A partir da década de 1950, tornaram-se populares as vendas por reembolso postal e a mala direta; mais tarde surgiram o telemarketing, as vendas por computador e a formação de grandes cadeias de vendedores autônomos, que adquirem os produtos e as peças publicitárias, cuidam da divulgação e do fechamento de vendas e estabelecem suas próprias margens de lucro, dentro de limites estabelecidos pelo fabricante.
- d. **Publicidade** – que seleciona as características de atrair o público-alvo e criar na mente do consumidor diferenciações positivas do produto em relação aos concorrentes. Uma das principais técnicas do marketing, a publicidade, tem o objetivo de criar e desenvolver ou mudar os hábitos e as necessidades do consumidor.
- e. **Vendas** – em que se dá o contato direto entre comprador e vendedor. Os fabricantes de bens de consumo em larga escala, embora não vendam diretamente ao consumidor final, costumam empregar um grande número de vendedores para lidar os intermediários de todo tipo, sejam eles atacadistas ou varejistas. Na venda de bens de capital complexos ou muito caros o papel do vendedor é crucial.

Portanto o Marketing é a atividade de uma empresa, responsável por interagir com seu público-alvo, por meio de integração e gerenciamento dos processos descritos acima, basicamente resumidos na estruturação das variáveis controláveis de marketing chamadas de quatro pês (4 P's), ou seja, da gestão do produto, do preço, da praça (ponto de venda) e da promoção (comunicação) (KASPER, s/d).

A título de esclarecimento temos:

- a. **Produto:** É tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para aquisição ou consumo, como, objetivos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações, idéias, para satisfazer um desejo ou necessidade.

b. Preço: É o valor monetário atribuído a um produto, para efeito de comercialização. Sob a ótica de marketing, o mais correto é falar em composto de preço, isto é, toda a política que baliza os custos e supera as diferentes barreiras até chegar ao consumidor final.

c. Ponto de Venda: Todos os aspectos de distribuição de bens e serviços, incluindo os canais de vendas tradicionais – lojas, máquinas de vendas, distribuidores, etc.; e a disponibilidade dos bens ou serviços através desses canais.

d. Promoção: Todo o esforço de comunicação persuasiva a respeito de uma organização e seus produtos. Sob o ponto de vista do marketing – são todas as formas de comunicação promocional comumente utilizadas pelas empresas e organizações para se comunicarem com seu mercado (propaganda, publicidade, promoção de vendas, merchandising).

Considera-se uma das principais funções do Marketing saber identificar seu público-alvo e seu cliente em potencial e ajustar os 4 P's para satisfazer suas necessidades, desejos, expectativas.

Dessa forma, “à medida que a empresa aprofunda seu conhecimento sobre o mercado-alvo – o que ele quer, o que ele compra, onde e quando compra, como compra, etc. -, ela melhora sua capacidade[...]” (KOTLER, 1999, p. 161). Em outro comentário o autor afirma que as empresas possuem melhores chances de serem bem sucedidas quando possuem um público-alvo e se preparam para atendê-los conforme suas necessidades e anseios. Podemos analisar os consumidores da seguinte forma:

Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor. (KOTLER, 2000, p.48)

Ou seja, é um público exigente, em busca constante de novidades, inovações e de um consumo que supra suas necessidades com qualidade e bom preço.

Podemos considerar, portanto, que o Marketing responsabiliza-se dentro de uma empresa por toda a análise, planejamento, desenvolvimento e venda de um produto ou serviço, por meio da gerência dos 4 P's em sintonia com as expectativas

de seu público-alvo. Dentre as variáveis do composto mercadológico ³, destacamos a promoção, ou seja, a comunicação da empresa como uma das ferramentas relevantes para melhorar a competitividade da empresa perante seus concorrentes. Dentro do espectro da comunicação, evidenciamos a comunicação organizacional, uma atividade importante no alinhamento entre a identidade e imagens organizacional, essencial para o posicionamento da empresa na mente de seu público-alvo.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As empresas foram obrigadas a desenvolver publicamente uma identidade, e hoje são mais do que os produtos que vendem, elas tornaram-se símbolos da sociedade moderna e para que esta sociedade conheça a empresa, seus objetivos, suas metas e sua missão é preciso realizar uma comunicação organizacional.

Para Ind (1992 apud Schaun e Rizzo, 2009) a comunicação organizacional é todo o processo de produção e envio de mensagem da organização a seus públicos. Esta comunicação envolve a integração de três tipos: A comunicação institucional, a interna e a mercadológica, que formam as competências comunicacionais da comunicação organizacional (figura 1) que “[...] reúne um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende” (SHAUN; RIZZO, 2009, p. 29).

3 Composto mercadológico, Mix de marketing, Mix mercadológico, Composto de marketing possuem o mesmo significado e conceito atribuídos aos 4 P's.

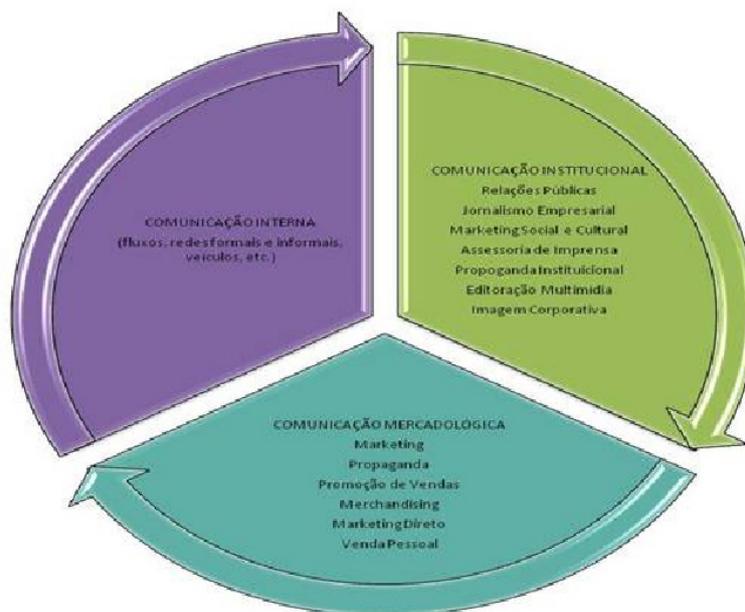


Figura 1: Competências comunicacionais da Comunicação Organizacional Integrada
Fonte: Adaptado de Kunsch (2003)

As autoras Shaun e Rizzo (2009), completam que a comunicação organizacional é vital para que uma empresa faça parte da vida de seus clientes, e assim não seja esquecida, ela deve interagir e trocar informações com o universo que a cerca, em especial alguma mídia que possibilite atingir seu público-alvo.

O público-alvo gera um verdadeiro desafio às empresas que buscam realizar uma boa comunicação com ele, que é heterogêneo e está em constante mudança. “O desafio é construir uma imagem positiva que possa ser sustentada mesmo em um momento de crise” (SHAUN; RIZZO, 2009, p.34).

Estas relações de comunicação entre empresa e sociedade não acontecem de forma total e absoluta, pois a comunicação é um conceito, então o que ocorre na prática “[...] é a relação da organização com um indivíduo, um grupo, população ou segmentos, quando atuam reciprocamente e se encontram em determinada situação.” (SHAUN; RIZZO; 2009, p. 30).

A comunicação, neste aspecto, é vista como um processo no qual se articulam sentidos, símbolos, significados culturais e sociais que promovem a interação entre as pessoas, entre as organizações, e do intercâmbio de diálogos que envolvem sujeitos ativos e contextos históricos e culturais de produção e difusão de mensagens. Pode-se pensar na comunicação como uma ligação que torna possível o relacionamento entre as pessoas, um fio condutor por onde se estabelecem relações sociais entre os homens e seja possível potencializar os relacionamentos humanos (PORÉM; KERBAUY, 2010)

Se uma empresa quer sobreviver e competir no mercado ela precisa comunicar-se com seu bem mais precioso, seus clientes e futuros clientes, através da comunicação organizacional integrada, capaz de interligar e fazer interagir todas as suas competências comunicacionais, quais sejam, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação mercadológica.

Nesta perspectiva destacamos a comunicação mercadológica como uma poderosa ferramenta de ligação da empresa com seu público-alvo consumidor. Responsável por levar até este consumidor informações que possam agregar e facilitar o processo de decisão de compra, a comunicação mercadológica utilizada pelas empresas torna-se imprescindível na alavancagem de diferenciais competitivos.

Para Lupetti (2007, p. 22) muitas pessoas ponderam que a comunicação mercadológica é o mesmo que marketing, entretanto, reforça a autora, “[...] essa visão é difundida de forma errônea e sem fundamento”, uma vez que marketing é muito mais uma atitude empresarial, enquanto que a comunicação mercadológica vai divulgar os produtos e serviços da organização, portanto está ligada ao marketing como um importante instrumental, um recurso imprescindível.

Segundo Lupetti (2007, p. 23):

A comunicação mercadológica abrange toda forma de comunicação capaz de atingir um objetivo de marketing e deve ser elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo. Seus principais instrumentos são a propaganda, a promoção de vendas, a venda pessoal, o merchandising, os eventos e o marketing direto e de relacionamento.

Ao ser planejada, dentro do escopo da comunicação organizacional integrada, a comunicação mercadológica será responsável por divulgar os produtos e/ou serviços das empresas, com objetivo, grosso modo, de aumentar as vendas e manter sua participação no mercado (LUPETTI, 2007).

Feito o planejamento de comunicação organizacional a empresa deverá desenvolver os planos e estratégias de ação para cada competência comunicacional, considerando, em especial, que a comunicação mercadológica poderá ser desenvolvida em parceria com uma agência de comunicação terceirizada, concebida como parceria dos programas de comunicação mercadológica da empresa, ou pelo próprio setor de marketing da empresa que poderá criar uma agência interna (House Agency) para a execução destes programas.

2.4 AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

A competitividade de mercado proporcionou uma igualdade no padrão de qualidade dos produtos entre as empresas exigindo que “[...] novas formas de gestão empresarial onde produtos e serviços não são mais os únicos fatores preponderantes para uma empresa manter-se no mercado.” (SHAUN; RIZZO, 2009,p.43), assim o Marketing fica mais focado no desenvolvimento de estratégias de mercado, muitas vezes terceirizando serviços operacionais para executar parte da comunicação organizacional, surgindo assim as Agências de Comunicação.

As agências de Comunicação são responsáveis por “compreender os desafios da atual comunicação das organizações e sua relação com a sociedade e o mercado.” (SHAUN, RIZZO,2009, pag. 25), elas podem reunir, conforme Shaun e Rizzo (2009), jornalistas, relações públicas, publicitários e designers dentre outros profissionais, responsáveis por transformar uma ideia em comunicação organizacional em especial a mercadológica. Estes profissionais devem possuir agilidade, velocidade, conhecimento, habilidade, processamento de informações, entre outras qualidades. É o conjunto destes profissionais que torna capaz a estruturação e produção de toda a comunicação.

Com a Revolução Tecnológica, na década de XX, possibilitou-se a maior proximidade do público com as empresas, gerando mais necessidade de comunicação adequada a este público, que é mais ativo, busca e cobra respostas e exige uma postura correta da empresa (SHAUN; RIZZO, 2009)

No caso do Brasil as Agências tiveram grande aumento no início de 2000, pois as empresas passaram a considerar a comunicação fundamental para a sua expansão e sobrevivência. Hoje existem agências de Comunicação espalhadas por todo Brasil, sendo que, sua maior concentração é em cidades de grande e médio porte. Essas agências podem possuir vários formatos, para atender a todos os tipos de empresas de pequeno, médio e grande porte, multinacionais ou governamentais.

2.4.1 ESTRUTURA E PROFISSIONAIS DE UMA AGÊNCIA

Segundo Lupetti (2003), uma agência pode ser estruturada de várias maneiras, a mais comum que encontramos é a divisão de estruturas funcionais, onde as pessoas são agrupadas por habilidades semelhantes, interesses e responsabilidades técnicas, conforme apresentado na figura 2.

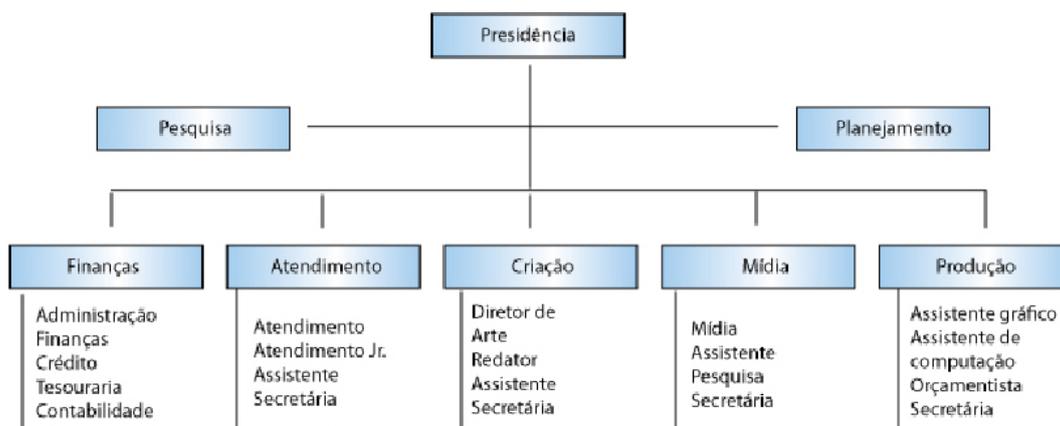


Figura 2: Organograma de uma agência com divisão funcional

Fonte: (Lupetti, 2003, p.52)

A autora completa que estruturas funcionais são comuns em agências pequenas que trabalham com um ou poucos produtos ou serviços, porém é mais fácil de visualizar os profissionais e suas funções que são explicadas abaixo:

- **Pesquisa:** Função responsável por recolher todo material de pesquisa com o público.
- **Planejamento:** Exercida pelo diretor de planejamento, responsável por visar um objetivo e assim planejar a campanha do anunciante.
- **Atendimento:** É o elo entre uma agência e o cliente. Ele é o responsável por captar todas as informações com o cliente.
- **Mídia:** É o responsável pelo planejamento e distribuição da verba do cliente nos veículos de comunicação, ele deve tornar acessível a mensagem comercial.
- **Criação:** Área muito cobiçada pelos estudantes de publicidade, devem ser criativos e possuir conhecimento sobre o mundo que os cerca. São responsáveis por pegar todas as informações do cliente e transformar em uma idéia (texto e imagens) e depois em peças publicitárias.

- **Produção:** Responsáveis por produzir ou finalizar o projeto já iniciado.

Algumas agências também dispõem de assessores de imprensa “todas as informações que a empresa quiser publicar podem ser trabalhadas por um jornalista (assessor de imprensa) [...]” (LUPETTI, 2003, p.94), ou seja, é o profissional responsável em passar para a mídia informações sobre a empresa.

Com os desafios impostos pelas mudanças na comunicação um novo perfil surgiu para as Agências de Comunicação. As autoras Lupetti (2003) Shaun e Rizzo (2009) concordam que as Agências modernas precisam ser multidisciplinares, apresentando multitarefas, ou seja, a comunicação evoluiu e ela acontece rapidamente. Os profissionais ligados às Agências precisam estar atentos a tudo que acontece ao seu redor, seja relacionado ao mercado, à própria comunicação, aos clientes em geral e à concorrência, ou seja, ter visão estratégica e sistêmica sobre a complexidade que envolve o planejamento e execução de um programa de comunicação organizacional.

2.4.2 SERVIÇOS DA AGÊNCIA

Com toda esta estrutura de profissionais uma agência deve estar preparada para suprir uma empresa em todas suas necessidades comunicacionais, quais sejam, conforme indica Lupetti (2003):

- **Criação de peças publicitárias:** Anúncios de TV, spot de rádio, anúncios para jornais e revistas e outros meios impressos, além de todo material multimídia que pode ser direcionado para a internet;
- **Desenvolvimento de material Promocional:** Cartazes, folhetos, pôsteres, folders, entre outros;
- **Desenvolvimento de Merchandising:** Desenvolvimento da exposição do produto;
- **Produção de eventos:** responsabilizando pela organização, contratação de pessoal, contratação de acessórios e desenvolvimento de arte (como convites);
- **Assessoria de Imprensa.**

▪ A Agência é uma prestadora de serviços por isso não possui preços pré-estabelecidos, ela ganha através de um percentual que deve ser acordado com a empresa que contrata os serviços, esta remuneração ocorre em sua maioria por meio das comissões Lei nº 4.860/65, regulamentada pelo Decreto nº 57.690/66, que rege a profissão de publicitário (LUPETTI, 2003). De acordo com a Lei, a agência receberá 20% sobre os serviços prestados em mídia e 15% sobre os serviços prestados na área de produção, a lei ainda rege que os 20% sobre a mídia sejam pagos à agência pelos veículos e não pelo cliente. Ou seja, os honorários da agência já estão embutidos no preço do veículo de comunicação, segundo Lupetti (2003), muitos anunciantes consideram esta porcentagem alta e em 1997 foi editado o decreto nº 2.262 que permite a negociação dos 20% entre anunciante e agência, tornando lícitas transações entre anunciantes.

Entretanto, independentemente das negociações que envolvam o relacionamento entre uma agência e seu cliente anunciante, sabe-se da importância que os serviços prestados por uma agência especializada pode exercer sobre os resultados finais dos negócios das empresas.

A estruturação comunicativa é um item muito importante para qualquer empresa, por isso esse trabalho tem que ser feito de forma competente e por profissionais devidamente qualificados, qualquer erro na forma de comunicação da empresa com o público pode resultar em consequências desastrosas.

Para a empresa optar pelo trabalho de uma Agência de Comunicação é preciso analisar seus prós e contras e compará-los a seus objetivos.

A partir de toda a análise feita através do referencial teórico foi possível construir um quadro expondo pontos positivos e negativos de uma agência, apresentado na tabela 1.

Tabela 1: Análise Pontos positivos e negativos de uma Agência de Comunicação

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente possuem estrutura de profissionais para atender a empresa em todas as áreas de comunicação; • Atendem diversos tipos de empresas o que gera a busca por novidades e referencial. • Possuem um planejamento adequado e organizado, estabelecendo todas as etapas para produção da comunicação; • Possuem tempo para realizar o trabalho da comunicação adequadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo elevado para a produção das peças e veiculação nas mídias; • Necessitam de prazos longos para a produção; • Têm problemas com o cumprimento do prazo de entrega; • Precisam aprender sobre a empresa através do briefing, informações sobre a empresa e o trabalho a ser feito, demandando mais tempo; • Pequenas alterações demandam mais tempo e um novo custo; • Possuem contas de muitas empresas e podem não atender corretamente empresas menores; • Pequenas agências trabalham com poucos profissionais e sem bases fundamentais de pesquisa o que pode gerar um trabalho mal feito.

Fonte: elaborado pela autora

Vale ressaltar que as vantagens e desvantagens de uma empresa em terceirizar parte dos serviços de comunicação para uma Agência de Comunicação irá depender, e muito, da própria concepção e estrutura da empresa, do seu perfil empresarial e setorial, enfim, esse relacionamento requer algumas análises mais aprofundadas. Existem empresas de diferentes tipos e padrões que refletem conseqüentemente nos tipos de parcerias que possam ser melhores otimizadas ou não. Algumas empresas preferem trabalhar com agências próprias, anexas ao departamento de marketing ou de comunicação. Essas agências são conceituadas como House Agency.

2.5 HOUSE AGENCY

House Agency é um termo estrangeiro adaptado ao português que significa “a Agência da casa”, ou seja, é uma Agência de comunicação dentro da empresa, conforme explica Costa e Costa (2008), “[...] não podem ser meros departamentos de comunicação [...] precisam de uma estrutura permanente, para que possam ser consideradas agências” (COSTA; COSTA, 2008, p.82).

Montar uma agência House para uma empresa exige um grande investimento, com a contratação de profissionais capacitados a realizar uma vasta gama de serviços (pesquisa, planejamento, orçamento e finanças, atendimento, criação, mídia e produção, dentre outras) da mesma forma que se procede em Agências de Comunicação terceirizadas.

Muitos autores como Costa e Costa (2008) acreditam que o objetivo principal de uma House é economizar dinheiro para a empresa, pois os descontos que seriam o pagamento da agência acabam voltando para os bolsos da empresa e como o objetivo é economizar, pode-se prejudicar o desenvolvimento da criação e produção da comunicação:

[...] as House agencies são uma estratégia para realizar uma publicidade mais econômica, é de se esperar que a pressão pela redução de gastos termine por gerar um serviço de nível técnico inferior, devido à falta de recursos necessários para custear uma estrutura e uma equipe tão qualificada e diversificada quanto as que existem nas agências de propaganda disponíveis no mercado brasileiro, cuja excelência é notória.” (COSTA; COSTA, 2008, p. 82)

O Conselho Executivo das Normas padrões (CENP) normatiza uma House Agency da seguinte forma:

Agência Própria ou Agência da Casa é a Agência de Propaganda, com personalidade jurídica própria, ligada acionariamente ao Anunciante, pessoa física ou jurídica, para o qual ela presta os seus serviços, podendo, ou não, atender a outros Clientes-Anunciantes. (CENP, 2010, Art. 1º).

Os autores Costa e Costa (2008) ainda complementam que as Houses podem ter um trabalho medíocre e o anunciante pode perder a eficiência em vez de ganhá-la, porém Gracioso e Garcia (2001), defende que em alguns casos pode ser necessário a criação de Houses, como é o caso do varejo onde é preciso uma equipe muito sintonizada e presente para a criação e execução das peças. Não obstante, encontramos em várias publicações estrangeiras outras visões interessantes sobre o tema.

Boggs (2007) opina que o ideal é trabalhar com o melhor dos dois mundos, onde a House deve se ocupar com as demandas internas e mais urgentes e solicitar suporte de agências terceirizadas.

Dan (2011), ao analisar a empresa *Fidelity*, complementa que existem muitos benefícios em possuir uma House, como, ter o foco na empresa, ter maior responsabilidade sobre o resultado, criar a possibilidade em manter um controle maior sobre a criação e, finalmente, a empresa que possui uma House não precisa competir pela atenção da agência.

Dan (2011) nos atenta sobre os perigos em uma empresa possuir uma agência da casa. Segundo ele, para muitos publicitários as Houses geram uma falta de rotatividade de criação, afinal elas apenas desenvolvem seus serviços de planejamento, criação e mídia direcionados para uma única empresa, enquanto que, uma agência de comunicação tercerizada, por atender várias empresas de vários setores, possuiria maior oxigenação para criar diferenciais mais competitivos externados em suas peças e estratégias. Por outro lado, o mesmo autor argumenta, a partir de seu estudo de caso, que a empresa internamente possui uma considerável variedade de trabalho, o que gera a rotatividade necessária para serem criadas peças criativas e competitivas.

O site *Marketing Charts*⁴ apresenta alguns dados internacionais apontados pela *Association of National Advertiser* (ANA), no qual indica que o principal objetivo para uma empresa utilizar uma House é o fator economia e o segundo o tempo de produção, comparando com o Brasil as intenções são parecidas, pois as Houses das empresas tendem a economizar com os descontos gerados pela mídia e no seu fluxo de trabalho, que por estar dentro da empresa é mais rápido. O estudo ainda aponta quais as principais tarefas de uma House, tais como, o material e comunicação interna, criação de websites, email Marketing, folhetos, estudo e criação de material e estratégias para ponto de venda e produção de embalagens e projeto do produto, comunicações da empresa, entretanto observa-se que se referem a materiais ligados à comunicação interna e ao produto. O estudo ainda diz que as Houses respondem seus serviços ao Marketing.

Portanto Houses são Agências de Comunicação e também necessitam de toda a estrutura de profissionais e equipamentos, tornando-se capaz de fazer os mesmos tipos de trabalhos e suprindo a necessidade da empresa em criação e comunicação.

Para avançar neste estudo, este trabalho apresentará um estudo de caso sobre uma agência House, de uma empresa varejista localizada no interior do estado de São Paulo.

⁴ Site especializado em informações para o Marketing internacional. Fonte: www.marketingcharts.com

3. METODOLOGIA E RESULTADOS

3.1 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo optou-se, pela pesquisa qualitativa, que orientou todo o processo de levantamento de dados. Este tipo de pesquisa foi escolhido por oferecer maneiras de analisar e medir comportamentos, opiniões, pontos de vista a respeito do assunto pesquisado (PORÉM, 2005).

Para um melhor acompanhamento das necessidades junto ao objeto de pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de pesquisa de campo, para observação do objeto em estudo da empresa selecionada.

Na pesquisa de campo foi utilizada a técnica de estudo de caso porque, ao delimitar o espaço investigatório, consegue-se “precisar os conhecimentos adquiridos, esclarecê-los, aprofundá-los [...]”. (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 157).

Este trabalho apóia-se no entendimento de que o estudo de caso “é preferentemente usado para o fim de precisar os conhecimentos adquiridos, esclarecê-los, aprofundá-los [...] destacar as particularidades [...]”. (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 157).

Definiu-se como principal técnica de coleta de dados o emprego da observação direta, pois envolveu o contato direto do pesquisador com a fonte. Essa técnica é muito utilizada na “pesquisa de campo, que é a forma de verificar como a teoria estudada e as variáveis propostas se comportam em situações concretas e no ambiente real onde os fatos ocorrem” (MICHEL, 2009, p. 66).

A observação direta intensiva ocasionou o uso da observação assistemática, um tipo de observação não estruturada, e a entrevista semi-estruturada que oferece ao pesquisador a possibilidade de explorar mais amplamente uma questão com liberdade para direcionamento (SELLTIZ et al., 1975)

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE CASO

A empresa unidade caso desta pesquisa é do ramo varejista, uma rede de supermercados que possui suas lojas nas cidades de Bauru e Marília, interior do Estado de São Paulo. Ao todo são sete lojas, seis em Bauru e uma em Marília, com previsão de inauguração de mais duas lojas, sendo mais uma em Marília e a outra em Botucatu. A Rede ainda comporta uma outra empresa de alimentos, responsável pela produção de cestas básicas e que atende empresas do Sudeste do Brasil.

Com 28 anos de existência, a empresa cresceu rapidamente junto com a demanda da região, mas sem planejamento de expansão. Seus setores administrativos foram organizados no ano de 2005, data da fundação do setor de Marketing da empresa.

O setor de Marketing foi fundado especialmente para colaborar com decisões da diretoria relacionadas a produção e análise da comunicação nas lojas. Atualmente, o setor é responsável pela criação de peças publicitárias, produção de material impresso, comunicação nas lojas, relações públicas e negociação com fornecedores (FIGURA 3).

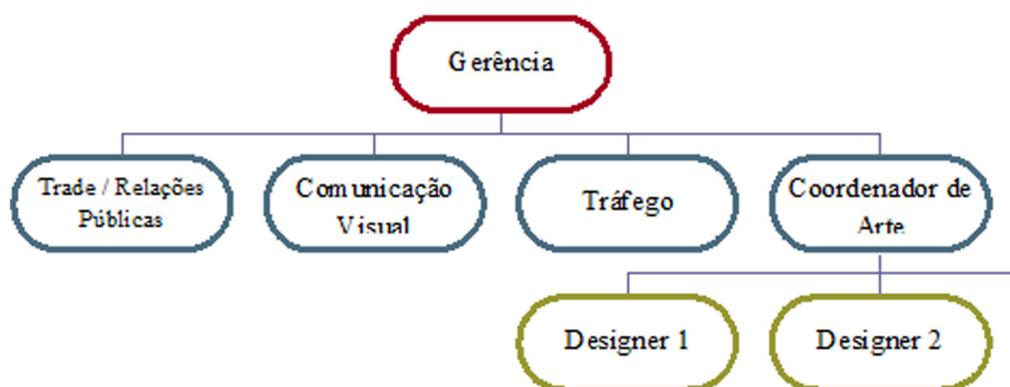


Figura 3: Organograma do departamento de Marketing da Empresa unidade caso

Fonte: elaborado pela autora

Todo o departamento responde ao gerente, responsável pela organização das tarefas e acordos com os setores de compras e diretoria. O Trade/Relações Públicas viabiliza recursos para o setor, possibilitando investimentos em campanhas diferenciadas com parcerias, além de cuidar de todas as tarefas públicas. O Tráfego secretaria todo o setor e o Coordenador de arte é o responsável pelo desenvolvimento de projetos publicitários, institucionais e de melhorias varejistas, em conjunto com os designers, que também são responsáveis pela a produção gráfica.

3.3 DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados descritos a seguir estão apresentados em forma de análises dos principais itens que apareceram como norteadores sobre House Agency. Optou-se pela elaboração de um quadro analítico/comparativo.

Critérios de análise	Entrevista House	Entrevista Marketing	Comentários do pesquisador
Objetivo da empresa (ao trabalhar com House)	Tempo: No Empresa unidade caso o principal fator é o tempo, pois o varejo exige que as criações e produções aconteçam rapidamente com o movimento do mercado. Dia a dia: A House possibilita também o melhor entendimento da empresa e seus processos.	Objetivo estratégico: A empresa tem liberdade e domínio sobre a criação, isso possibilita a empresa a participar das decisões, dentro de um cenário tão competitivo, onde todas as demandas precisam ser pensadas e discutidas rapidamente. Tempo/Agilidade: O tempo e agilidade para a criação pela House são melhores utilizados, pois já possuem a informação necessária sobre a empresa e sabe o que ela espera.	Observa-se outro fator muito importante, a relação da House com a Diretoria, que mantém um contato direto com a criação de peças, e em algumas situações podem chegar a impor a sua opinião.
Função da House	House: É a área de criação da empresa, localizada dentro do setor de Marketing, onde realiza-se trabalhos de comunicação pela empresa e seus parceiros, conforme o Marketing orienta. Demandas: Delineiam desde os objetivos da comunicação, projetos através de pesquisas, desenvolvem a arte e preocupam-se com as necessidades da empresa.	House: Coloca em prática a comunicação com conhecimento total da empresa, esta comunicação é aplicada a todos os públicos interno, externo, social, institucional, parceiros e os setores em geral.	A house atende toda a empresa na parte de criação e pesquisa, intercalando desde pesquisa, produção de projetos gráficos, porém se o projeto não for iniciado pela house ela participa da decisão final.
Funcionamento da House	Demandas: O Marketing define o problema a ser resolvido e passa para a House, os trabalhos são separados em <i>Jobs</i> . Produção: A House faz pesquisas relacionadas ao tema e a produção de propostas, que são passadas para o gerente de Marketing que repassa para a diretoria. Finalização: Com a aprovação a House finaliza a arte.	Planejamento: No Começo do ano é produzido um planejamento pelo Marketing contendo as principais campanhas, contendo as datas para reuniões e para a veiculação da campanha, Outras demandas: As campanhas menores, como as quinzenas e ações envolvendo fornecedores são incluídos durante as negociações no decorrer do ano.	A House da empresa unidade caso se estabelece dentro do setor de Marketing que passa as informações e trabalhos solicitados, porém os processos não são sempre obedecidos e muitos trabalhos pequenos (setoriais por exemplo) chegam para a House sem o consenso do Marketing, a House da empresa unidade caso trabalha com 4 designers sendo um deles o coordenador da House.
Resultados dos trabalhos aplicados a empresa	Padrão: Com a utilização de uma House o Empresa unidade caso passou a ter sua comunicação visual padronizada o que tomou a marca da empresa mais forte. Comunicação interna: a house abriu espaço para a produção da comunicação interna e a proximidade dos setores da empresa realizando trabalhos mais elaborados assessorando estes setores.	Integração: A House integrou a comunicação visual com o processo natural a empresa e para os seus funcionários.	Observa-se que as vezes que o Empresa unidade caso tentou trabalhar com agências o seu objetivo não era atingido e a solicitação de iterações algumas vezes não eram feitas, a House facilitou a adequação da sua visão com a visão publicitária.

Quadro 2: Análise comparativa sobre House Agency da Empresa unidade caso

Fonte: elaborado pela autora

Com base nos dados recolhidos, podemos criar um quadro contendo os pontos positivos e negativos para a Empresa possuir uma House:

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none">• Estar localizada dentro da empresa;• Entender a realidade da Empresa unidade caso;• Facilidade em identificar problemas da empresa e propor melhorias;• Ter acesso a reuniões e Feedbacks com a diretoria;• Localizar-se dentro do setor de Marketing;• Agilidade;• Flexibilidade para trabalhar na plataforma do varejo;• Cuida da grande demanda interna;• Aproximara setores com a criação;• Agrega idéias a toda a empresa e seus parceiros.	<ul style="list-style-type: none">• Falta o entendimento da empresa sobre a House, compreender exatamente o que ela faz.• Falta a visão da empresa sobre a importância do Marketing e da House;• Demanda com muitos trabalhos, gerando sobrecarga e trabalhos deficientes;• House da empresa unidade caso não é registrada e não recebe o desconto oferecido para as Agências por mídia e produção;• A diretoria toma a decisão final e não o Marketing, podendo esta decisão não ser acertada;• A House pode tirar o foco do Marketing e torná-lo um setor totalmente voltado a criação de artes;• Problemas da empresa podem gerar um desgaste da House.

Quadro 3: Pontos positivos e negativos de uma House Agency

Fonte: elaborada pela autora

A empresa unidade caso viu a necessidade de utilizar uma House especialmente devido aos fatores de quantidade de demandas, alinhamento de pensamento entre criação e empresa, agilidade e entendimento da House sobre varejo, produzindo um material de qualidade e capacidade de comparação com qualquer Agência, chegando ao resultado rapidamente.

A empresa já trabalhou anteriormente com a produção das campanhas externas feitas apenas por agências de comunicação terceirizadas, com o objetivo de trazer novidades na comunicação externa, porém, não teve uma boa experiência, pois foi comprovado que a Agência de Comunicação tercerizada não estava habilitada para lidar com o varejo e com a sua velocidade de produção. Ela não conseguiu passar para as artes a idéia do que a empresa esperava, os prazos nunca eram cumpridos e lidar com as alterações foi muito difícil, uma vez que no varejo as informações mudam rapidamente. Para cada alteração demandava um tempo de contatar a agência, solicitar a alteração e aguardar a nova arte com alteração. Enfim, todos estes fatores geraram tempo perdido, o que causou o atraso no início de campanhas importantes.

Atualmente, a House da empresa unidade caso é responsável pelas criações, porém, possui um suporte de uma agência de comunicação tercerizada quando não consegue suprir todas as demandas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a revolução tecnológica, o mundo sofreu transformações, começando pelas pessoas, que obtiveram maior acesso à informação e mais facilidade na comunicação, promovendo novas formas de agir e pensar, que continuam mudando e se renovando constantemente. Isso trouxe uma mudança no relacionamento dos clientes com as empresas, que também precisaram se adequar, e as duas frentes responsáveis em atingir estes clientes são o Marketing (muitas vezes gerenciado pela própria empresa) e a comunicação mercadológica, que pode ser gerenciada por uma agência de comunicação e/ou por uma House Agency.

A empresa pode optar por trabalhar com uma agência de comunicação terceirizada e/ou possuir uma House, que é uma Agência que fica dentro da empresa. Os dois modelos são responsáveis pela comunicação mercadológica, especialmente a propaganda. Agências e Houses possuem suas vantagens e desvantagens, não existe uma melhor opção de escolha. Cada caso deve ser analisado e comparado à realidade da empresa.

Para uma empresa varejista como a empresa unidade caso, trabalhar com uma House é vital devido, principalmente, à facilidade e agilidade, pois ter uma House dentro da empresa possibilita que os processos, que são lentos e desorganizados, aconteçam de maneira mais rápida, ágil e flexível, para promover alterações, integração entre a arte e a empresa e o entendimento que a House possui sobre a empresa. Apesar de existirem fatores negativos que possam atrapalhar, estão ligados especialmente com a agilidade e às demandas, não afetando a qualidade dos serviços.

Entretanto, esta pesquisa não se esgota aqui. Existe muito a ser levantado e pesquisado sobre House agencies. No decorrer desta pesquisa, notou-se grande dificuldade de encontrar fontes bibliográficas sinalizando para novas oportunidades de pesquisa empíricas mais aprofundadas, a fim de contribuir para os estudos da comunicação.

5. REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF NATIONAL ADVERTISERS (ANA). **In-House Agencies: Primary Purpose, Advantage, Achievement: Saving Money.** In: **MARKETING CHARTS**, 2008. Disponível em: < <http://www.marketingcharts.com/television/in-House-agencies-primary-purpose-advantage-achievement-saving-money-5976/>>. Acesso em: 27 jun. 2011

BOGGS, C. In-House Vs. Outsourced: What Is the Best Solution?. In: **SEARCH ENGINE WATCH**, 2007. Disponível em: <<http://searchenginewatch.com/article/2048490/In-House-Vs.-Outsourced-What-Is-the-Best-Solution>>. Acesso em: 26. Jun. 2011

CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO (CENP). **Comunicação Normativa House Agency**. Leis nº 8.884/94 e 8.137/90. São Paulo: 2010.

DAN, A. House Agencies are Coming of Age. In: **FORBES**, 2011. Disponível em: <<http://blogs.forbes.com/avidan/2011/06/05/House-agencies-are-coming-of-age>>. Acesso em: 26 jun.2011

GARCIA, L.F.D.; GRACIOSO, F.; **C&A**: O poder da emulação. In: www.espm.br/centraldecases, 2001.

KASPER, J. **Princípios de Marketing**. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/marketing/principios-de-marketing>>. Acesso em: 26 jun. 2011

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996

_____, P. **Administração de Marketing**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____, P. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

KUNSCH, M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: UFMG: 1999.

LIMA, E.O. **Conceito e Ambiente de Marketing**. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/marketing/conceito-e-ambiente-de-marketing>>. Acesso em: 26 jun. 2011

LUPETTI, M. **Administração em publicidade**: A verdadeira alma do negócio. São Paulo: Thompson, 2003. 218 p.

_____. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARTINS, J.R.; **Grandes Marcas Grandes Negócios**: Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora. 2ª Edição. São Paulo: Global Brands, 2005. 148 p.

MATTOS, R. S. **Educação e Filosofia**. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/pedagogia/educacao-e-filosofia>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORÉM, M.E. **A gestão da comunicação e da informação nas empresas contemporâneas sob a ótica da responsabilidade social**. 2005.224 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista de Marília. São Paulo.

PORÉM, M.E; KERBAUY, M.T.M. Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES). **Revista Gestão Universitária**. [on line], Ed.226, jul de 2010. Disponível em <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/edicoes/214-226/22887-um-estudo-de-caso-sobre-a-importancia-da-comunicacao-organizacional-nas-instituicoes-privadas-de-ensino-superior-ipes.html>> Acesso em 28 de dez de 2010.

SCHAUN, A.; RIZZO, E. **Agências de Comunicação**: Teoria e prática. 1ª Edição. São Paulo: Expressão e Arte, 2009. 205 p.