



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO
COMUNICAÇÃO SOCIAL — HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

GUSTAVO PEDROTTI PEROSI

A doença silenciosa das agências de publicidade: uma relação entre a evolução do mercado publicitário e uma análise evolutiva simplificada do desempenho contábil-financeiro das *holdings* WPP, Omnicom Group e Publicis Groupe ao longo dos últimos dez anos (2010–2019).

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**São Paulo
2020**

GUSTAVO PEDROTTI PEROSI

A doença silenciosa das agências de publicidade: uma relação entre a evolução do mercado publicitário e uma análise evolutiva simplificada do desempenho contábil-financeiro das *holdings* WPP, Omnicom Group e Publicis Groupe ao longo dos últimos dez anos (2010–2019).

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social — Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Arlindo Ornelas Figueira Neto

São Paulo
2020

Este trabalho é dedicado a todos os publicitários — ou profissionais que trabalham direta, ou indiretamente com o mercado publicitário — que continuam lutando todos os dias para que as agências de publicidade reencontrem seu propósito na sociedade capitalista contemporânea — e no “novo normal,” tão citado em tempos de pandemia. A construção desse texto foi pensada como uma forma de ajuda, com a publicização do assunto através de um meio acadêmico de relativo prestígio na área de comunicações.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à minha família por ter construído um ambiente extremamente saudável e cheio de amor para que eu pudesse crescer e me tornar a pessoa que sou hoje.

Aos meus pais, por nunca terem me obrigado a estudar, mas por terem me estimulado a aprender as coisas por gosto e curiosidade; por terem me ensinado a nunca fazer as coisas de qualquer jeito — “faça qualquer coisa, mas faça bem feito” —; por terem me ensinado a tratar as pessoas como queremos ser tratados, com respeito e gentileza; ensinado a ajudar outras pessoas, sempre que estiver ao nosso alcance; e principalmente por nunca duvidarem da minha capacidade ou me limitarem.

Se minha mãe não tivesse aberto uma produtora com minha tia e mais duas sócias — que infelizmente acabou não dando certo —, talvez eu tivesse demorado um pouco mais para me encontrar na publicidade. Mas tenho certeza de que ainda encontraria esse caminho, porque sinto que estou indo na direção certa, ainda que eu não saiba exatamente para onde.

Agradeço ao Bradesco, pela estrutura da Fundação Bradesco, onde, apesar dos problemas existentes e conhecidos, pude crescer e aprender muito sem qualquer custo, a não ser o material escolar. Um agradecimento especial às professoras de língua portuguesa Katia Franulovic e Patricia Sbrogio, que sem perceber, estavam me direcionando para a área de comunicação, e desenvolvendo meu gosto pelo aprendizado de idiomas, com suas aulas incríveis de semântica (lembro também até hoje das aulas de literatura poética). Também às professoras de filosofia e sociologia Luiza Helena Santos (que não está mais entre nós) e Angela Matheus, que me ensinaram a importância dessas áreas para a vida, muito mais do que para uma prova.

Não posso deixar de agradecer à Bateria ECA, bateria universitária da ECA-USP, por ter tornado meus anos de faculdade muito especiais e onde pude conhecer algumas pessoas incríveis que quero levar para o resto da vida. (E uma vez caixa, sempre caixa).

Às pessoas incríveis que também conheci na Blinks, em especial ao time que atendeu Ambev entre os anos de 2016 a 2020; essa equipe foi a principal responsável por eu ter me tornado o profissional de mídia que sou hoje, e mesmo assim ainda tenho que aprender muito para chegar ao mesmo nível. À Giovanna Venturelli por ter me mostrado através do exemplo o que era liderança, já que até então eu só havia trabalhado em área administrativa de banco. À Bruna Croce por sempre me estimular intelectualmente, tanto no âmbito profissional, quanto no âmbito pessoal. Agradeço também ao meu time atual (que atende FCA), por terem sido pacientes comigo enquanto eu produzia esse trabalho — e ao Aryel pela abertura de seu negócio (Velas Tropicaly) com as ótimas velas perfumadas que me ajudaram a relaxar enquanto escrevia a monografia.

Um obrigado à USP, por ter me ensinado a pensar com a minha própria cabeça, com olhar crítico para a sociedade e para o mercado, com seu currículo mais *comunicação social* e menos *publicidade*. Pode não ser o ideal para uma inserção rápida no mercado de trabalho, mas se bem aproveitado, faz com que o profissional se adapte à qualquer mudança na profissão, já que as ferramentas mudam, mas a base da comunicação não.

Agradeço pelos idealizadores e realizadores do software online para editoração eletrônica FastFormat, que tem como objetivo: *“eliminar qualquer complexidade tecnológica referente a escrita acadêmica e científica, fazendo com que nossos usuários desenvolvam todo seu potencial na produção de novos conhecimentos.”* De fato, não fosse o uso desse software, a formatação do meu trabalho não teria ficado assim, e eu teria menos tempo para focar efetivamente no conteúdo aqui escrito.

Agradeço também pelo momento em que trombei com a filosofia estoica — que já não me lembro como —, de Seneca e do imperador romano Marco Aurélio, porque sua sabedoria de tempos longínquos pode e deve ser utilizada no presente para que nossas mentes sejam fortificadas. Nós não controlamos os fatores exteriores, mas controlamos os fatores interiores e é aqui onde devemos sempre focar nossas energias. Sem esses aprendizados do passado, eu não teria encontrado forças para trabalhar e produzir um trabalho dessa dificuldade ao mesmo tempo, com uma enxurrada de notícias negativas do mundo chegando a todo momento, sem perder a sanidade mental. *Não devemos gastar energia com aquilo que não temos controle.*

Com o atual momento de pandemia e quarentena em que estamos vivendo, é impossível deixar de citar que esse trabalho não foi fácil de ser feito. Por diversos momentos passou pela minha cabeça adiar mais uma vez a escrita dessa monografia — sim, eu tinha esse tema e o esquema pronto há algum tempo —, mas ainda bem que não o fiz. Falar sobre o tema desse trabalho é necessário, ainda mais em uma situação de recessão mundial que pode vir nos próximos meses e anos, em que possivelmente muitas agências conhecidas não conseguirão passar por ela; mas nenhuma sairá ilesa, assim como seus clientes.

“Como a parábola do sapo em uma panela de água fria, as agências se adaptam à queda dos preços assim como os sapos se adaptam ao aumento gradual de temperatura — tudo está bem, até que não está mais, e o sapo eventualmente morre.”

(Michael Farmer)

Resumo

As agências de publicidade (principalmente tradicionais) estão enfrentando problemas diversos que as colocam em risco. O cenário atual apresenta problemas existentes com as formas de remuneração; a ascensão das *holdings* publicitárias globais; obsessão dos clientes com resultados trimestrais; o crescimento global das novas mídias; internalizações de contas para agências *in-house*; e a entrada das empresas de consultoria no mercado publicitário; tudo isso contribui para o declínio das agências tradicionais. O objetivo deste trabalho é relatar brevemente o histórico do mercado publicitário, do início das agências até agora, para identificar os momentos em que começaram a apresentar problemas, e pontuar as problemáticas do negócio atualmente. Também tem o objetivo de entender se é possível identificar uma crise no mercado publicitário, do ponto de vista econômico e de mercados de capital aberto, através de uma análise evolutiva simplificada do desempenho contábil-financeiro das *holdings* WPP, Omnicom Group e Publicis Groupe, ao longo dos últimos 10 anos (2010–2019). Nessa análise, é possível encontrar a evolução dos balanços patrimoniais, das demonstrações de resultados do exercício, e de indicadores financeiros como os de liquidez, endividamento, retorno e giro, medidas de valor de mercado, e insolvência através do termômetro de Kanitz. Com base nos resultados obtidos, é possível observar que as *holdings* não mostram sinais de crise, mas com base na primeira parte do trabalho, suas agências estão lutando para sobreviver. Conclui-se que as agências se encontram em um círculo vicioso de queda de remuneração e aumento de volume de trabalho, que esgota os profissionais da área, “juniorizando” o serviço, o que faz com que os clientes decidam tirar suas contas dessas agências em queda, piorando ainda mais sua situação financeira. Caso nada mude na administração das agências, é possível que nos próximos anos mais agências — outrora premiadas — sucumbam frente à não-adaptação ao novo cenário do mercado publicitário.

Palavras-chave: Administração em publicidade, agências de publicidade, *holdings* publicitárias, balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, indicadores financeiros.

Abstract

Traditional advertising agencies are going through problems that put them in risk. Remuneration problems, holding companies ascension, clients obsessed with quarterly results, global growth of new media, in-house agencies ascension, and the rise of management consulting firms, all contribute to the fall of the agencies. This work's objective is to briefly describe the advertising history, from agencies' beginning until today, identifying the moments where the problems started, and what are they. It also has the objective of understanding if it's possible to identify a crisis in advertising area, from a finance and open capital markets perspective, from a simplified analysis of the evolution of accounting and financial performance of the holding companies WPP, Omnicom Group and Publicis Groupe over the past 10 years (2010–2019). This analysis shows the evolution of their balance sheets, income statements and financial indicator groups such as: liquidity, indebtedness, profit and activity, indicators of capital market and insolvency using Kanitz's bankruptcy prediction. It can be seen by the results that holding companies do not show any signs of crisis, but based on the first part of the work, their agencies are fighting to survive and deliver the expected results. It's possible to conclude then that agencies find themselves trapped in a vicious circle with less remuneration, more workloads — which burn out the staff — “juniorizing” the deliverables, making the clients end the relationship with those agencies, which makes the financial problems even worse. If nothing changes in the agencies' management, it's possible that in the next few years more big agencies go bankrupt, by failing to adapt to the new advertising scenario.

Palavras-chave: Advertising management, advertising agencies, advertising holding companies, balance sheet, income statement, financial indicators.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Anúncio da Volkswagen “Pense pequeno” de Bill Bernbach	18
Figura 2 – Gráfico de Evolução do Valor de Mercado e Lucro por Ação - WPP 2010-19	58
Figura 3 – Gráfico de Evolução do Valor de Mercado e Lucro por Ação - Omnicom Group 2010-19	60
Figura 4 – Gráfico de Evolução do Valor de Mercado e Lucro por Ação - Publicis Groupe 2010-19	62
Figura 5 – Gráfico da Evolução de Kanitz das <i>holdings</i> WPP, Omnicom e Publicis de 2010 a 2019	63
Figura 6 – Balanço Patrimonial WPP (2010–2019)	72
Figura 7 – DRE WPP (2010–2019)	72
Figura 8 – Balanço Patrimonial Omnicom Group (2010–2019)	73
Figura 9 – DRE Omnicom Group (2010–2019)	73
Figura 10 – Balanço Patrimonial Publicis Groupe (2010–2019)	74
Figura 11 – DRE Publicis Groupe (2010–2019)	74

Lista de tabelas

Tabela 1 – Evolução dos Ativos de WPP, Omnicom e Publicis, de 2010 a 2019 (em milhões)	46
Tabela 2 – Evolução de Receita e Lucro Líquido de WPP, de 2010 a 2019 (em milhões)	47
Tabela 3 – Evolução de Receita e Lucro Líquido de Omnicom, de 2010 a 2019 (em milhões)	48
Tabela 4 – Evolução de Receita e Lucro Líquido de Publicis, de 2010 a 2019 (em milhões)	49
Tabela 5 – Evolução dos Indicadores de Liquidez de WPP, de 2010 a 2019	50
Tabela 6 – Evolução dos indicadores de Liquidez de Omnicom, de 2010 a 2019	50
Tabela 7 – Evolução dos Indicadores de Liquidez de Publicis, de 2010 a 2019	51
Tabela 8 – Evolução dos Indicadores de Endividamento de WPP, de 2010 a 2019 . . .	52
Tabela 9 – Evolução dos Indicadores de Endividamento de Omnicom, de 2010 a 2019 .	52
Tabela 10 – Evolução dos Indicadores de Endividamento de Publicis, de 2010 a 2019 . .	53
Tabela 11 – Evolução dos Indicadores de Retorno e Giro de WPP, de 2010 a 2019	54
Tabela 12 – Evolução dos Indicadores de Retorno e Giro de Omnicom, de 2010 a 2019 .	55
Tabela 13 – Evolução dos Indicadores de Retorno e Giro de Publicis, de 2010 a 2019 . .	56
Tabela 14 – Evolução Medidas de Valor de Mercado de WPP, de 2010 a 2019	57
Tabela 15 – Evolução Medidas de Valor de Mercado de Omnicom, de 2010 a 2019 . . .	59
Tabela 16 – Evolução Medidas de Valor de Mercado de Publicis, de 2010 a 2019	61
Tabela 17 – Evolução do Termômetro de Insolvência Kanitz de WPP, Omnicom e Publicis de 2010 a 2019	63

Lista de abreviaturas e siglas

AC	Ativo Circulante
CEO	Chief Executive Officer
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
ELP	Passivo Exigível a Longo Prazo
LL	Lucro Líquido
PC	Passivo Circulante
PL	Patrimônio Líquido
RLP	Ativo Realizável a Longo Prazo
ROA	Retorno Sobre Ativos
ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido

Sumário

1	Introdução	12
2	Publicidade e Propaganda no mundo e no Brasil: passado e presente . .	14
2.1	O histórico da Propaganda	14
2.2	Como funciona uma agência de publicidade no Brasil	24
2.3	As <i>holdings</i> publicitárias	31
2.4	As problemáticas do mercado publicitário no presente	34
3	A Análise Evolutiva das <i>Holdings</i>	39
3.1	Metodologia e Premissas	39
3.2	Resultados	45
3.2.1	Evolução do Balanço Patrimonial	45
3.2.2	Evolução da Demonstração de Resultados do Exercício	47
3.2.3	Avaliação Evolutiva por Indicadores Financeiros	49
4	Discussão e Considerações Finais	65
	Referências	68
	APÊNDICES	71

1 Introdução

As agências de publicidade não são mais como eram antigamente, em tempos de *Mad Men*¹. O início do trabalho publicitário envolvia a produção e veiculação de anúncios informativos nos jornais, mas hoje passa por uma alta complexificação, que abrange desde o anúncio de TV aberta à músicas, filmes, séries, redes sociais, *email*, *ecommerces*, além da interação direta da marca com o público 24 horas por dia, 7 dias por semana.

No período de maior rentabilidade e criatividade da publicidade global, os executivos nunca precisaram realmente administrar a agência, já que esta “andava” sozinha, e isso teve consequências no futuro do negócio. Essa forma de gerenciamento mais livre, que não mensurava o trabalho executado e focava somente em criar a próxima grande ideia deixou um legado para as agências tradicionais que não se adaptaram aos novos tempos da Propaganda. Desse modo, mudanças nas formas de remuneração passaram a reduzir os ganhos das agências, que demoraram para sentir esses efeitos por ainda viverem dos ganhos do passado, e não perceberem que o foco de seus clientes mudou.

Hoje, as agências de publicidade sofrem diretamente com a constante queda de receita e aumento de volume de trabalho, que assim como uma doença silenciosa, não demonstrava sintomas até que a crise se tornou realmente grave e difícil de remediar. Esse trabalho tem dois objetivos: descrever, de forma breve, o caminho percorrido pelas agências de publicidade, do seu surgimento, até a contemporaneidade, com foco nas agências globais, para identificar os pontos-chave que deram início à crise do mercado e suas problemáticas; e analisar os resultados contábil-financeiros das três maiores *holdings* do mundo, utilizando avaliações e indicadores simplificados de contabilidade com base em demonstrações financeiras anuais oficiais, ao longo dos últimos 10 anos, a fim de compreender se a publicidade (como negócio) está em crise, do ponto de vista econômico e do mercado de capital aberto.

Para o primeiro objetivo, o início é feito através da definição de Propaganda, passando pelo histórico da publicidade com o surgimento das agências, suas aberturas de capital e o início dos problemas que culminaram na situação atual — através dos autores Sant’Anna, Rocha Junior e Garcia (2015) e Farmer (2019). Passamos então para uma contextualização nacional com as estruturas comuns às agências tradicionais de propaganda no Brasil, e suas formas padrão de remuneração, através de Lupetti (2010) com pontuações de Aucar (2016) e Carvalho e Christofoli (2015). O foco então passa para as *holdings* publicitárias com explicações de seus objetivos e surgimento, retornando à obra de Farmer (2019).

Fechamos a primeira parte do trabalho com um detalhamento das problemáticas da propaganda atual, que se resumem à falta de mensuração do trabalho publicitário, que ocasionam em falhas de negociação da remuneração com os clientes. Isso leva a uma sobrecarga de trabalho (que segue aumentando) sobre os funcionários que atuam nas agências, ao mesmo tempo

¹ Os publicitários da Madison Avenue em Nova York, nos anos 1960, possuíam esse apelido que tem o duplo sentido de “Homens da Madison Avenue” e “Homens Loucos.” Também há uma série da AMC de mesmo nome que retrata o cenário e dia a dia de uma agência publicitária no mesmo período, através de uma história ficcional.

em que a receita cai, e passam a ser cobradas pelos clientes e *holdings* por não conseguirem entregar os resultados. Dessa forma, as agências entram em um círculo vicioso em que se encontram com menos pessoas em seus times — substituindo profissionais seniores por juniores —, com um volume maior de trabalho, e menos remuneração dos clientes; enquanto sofrem para entregar as margens definidas por suas *holdings*.

Para o segundo objetivo, utilizamos os relatórios financeiros anuais das *holdings* WPP, Omnicom Group e Publicis Groupe, de 2010 a 2019, para fazer uma análise evolutiva dos balanços contábeis, demonstração de resultados de exercício e indicadores financeiros calculados a partir das informações coletadas. Como os três conglomerados são empresas de capital aberto, seus resultados trimestrais e anuais são públicos e de fácil acesso para qualquer um que queira vê-los, facilitando a obtenção de dados para análises.

Antes de apresentar os resultados, passamos por uma breve explicação de conceitos financeiros e detalhamento dos cálculos e indicadores financeiros utilizados na análise. Então, os resultados são apresentados para os três grupos, junto a suas análises. Vimos que através de uma análise superficial, as *holdings* apresentaram resultados regulares a bons nos últimos 10 anos, com algumas flutuações, e através da leitura superficial dos dados, não seria possível afirmar que o mercado publicitário está em crise, do ponto de vista financeiro apenas.

Mesmo assim, algumas agências famosas e premiadas do passado estão fechando suas portas, e diversos publicitários estão deixando o mercado para atuar em outros setores ao se sentirem frustrados com a situação atual. Isso mostra que apesar de entregar os resultados esperados pelas *holdings* as agências estão cortando seus gastos e sendo “espremidas” até não haver mais força para manter seus negócios, em troca de ganhos de curto-prazo. As mudanças do processo publicitário foram inúmeras desde o seu surgimento, mas o negócio publicitário quase não mudou. Se nada mudar nos próximos anos, o cenário das agências não é nada animador.

Esse trabalho tem também a função de publicizar esse tema, para que deixe de ser algo presente apenas no imaginário dos profissionais do mercado publicitário, e passe a ser discutido de forma aberta, para que sejam facilitadas as buscas por soluções das problemáticas aqui levantadas e também citadas por Farmer (2019).

2 Publicidade e Propaganda no mundo e no Brasil: passado e presente

Antes de começar a falar sobre o funcionamento e estruturas tradicionais de uma agência de propaganda no Brasil — para então pontuar as mudanças e novos dilemas enfrentados pelo mercado publicitário —, é preciso passar por uma contextualização histórica da prática da propaganda, de modo a situar o leitor em uma espécie de *raison d'être* da mesma.

A diferença é que o objetivo desta contextualização neste trabalho não será detalhar cada trecho ou fonte da História da Propaganda, tanto no Brasil quanto no mundo. A intenção aqui, será realmente fornecer apenas as informações necessárias para nivelar o conhecimento do leitor que não está inserido nesse mercado, antes de entrar nas problemáticas do negócio da Propaganda nos dias atuais.

2.1 O histórico da Propaganda

Definição de Propaganda

A Propaganda é parte da comunicação, que é uma entre as várias matérias do estudo do comportamento humano (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 1) e pode se voltar ao campo mercadológico, sendo conhecida como *propaganda comercial*. Nem toda propaganda é publicidade no sentido de que a palavra *propaganda* carrega o significado da propagação de princípios e teorias, e no passado foi comumente utilizada para o espalhamento de doutrinas religiosas e princípios ou valores políticos (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 67). Já a palavra publicidade tem sua construção a partir da palavra *público* e traz o significado de tornar algo público, seja um fato ou uma ideia (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 67).

O processo de comunicação, de forma simplificada, consiste no conceito básico de que há um transmissor — aquele que transmite a mensagem —, uma mensagem e um receptor — aquele que recebe a mensagem (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 2). A comunicação bem sucedida é aquela em que o receptor é capaz de compreender o significado da mensagem transmitida. Dessa forma, estamos lidando com o comportamento da espécie humana de transmitir ideias, sentimentos, pensamentos, anseios e medos, como forma fundamental da organização societária humana e garantia das chances de sua sobrevivência (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 2). Em determinados momentos, essa transmissão de mensagens é direcionada aos receptores com o objetivo de promover ou modificar atitudes (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 2) e as chances de isso ocorrer são maiores quando a mensagem é bem construída para que o receptor a compreenda, e também quando a transmissão da mensagem não sofre nenhum tipo de ruído.

Assim, a publicidade é uma forma de tornar conhecido um produto, serviço ou marca, com o objetivo de promover ou modificar atitudes nos receptores — despertar desejo nos consumidores, nesse caso —, através do processo da construção das mensagens e escolhas das

melhores formas de transmissão para o atingimento desse objetivo (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 68). E o faz de forma aberta, divulgando as intenções e nomeando o anunciante, através de um serviço pago. Com isso, é possível perceber que o processo de comunicação mercadológica, assim como o da comunicação no sentido amplo, é relativamente simples, mas o trabalho exigido para que se chegue a essa simplificação é que é complexo.

Do surgimento da agência até a abertura de capital

Segundo Sant'Anna, Rocha Junior e Garcia (2015, 319), a agência de publicidade nasceu a partir do desdobramento dos serviços dos corretores de anúncios dos espaços de jornais, a partir do século XIX na França, Inglaterra, Alemanha e Estados Unidos, sendo que a primeira agência brasileira pode ter surgido em 1914, já que sua data de fundação oficial não é precisa. “Eram apenas organizações angariadoras de anúncios, algumas das quais compravam espaços por atacado nos jornais para revendê-los aos anunciantes em pequenas porções” (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 319-320). Assim, a primeira área a surgir em uma “agência” de publicidade possivelmente foi a área de mídia, já que os primeiros serviços prestados foram de compra e reserva de espaços publicitários. Adiante, na Seção 2.2 há uma descrição das áreas básicas das agências tradicionais brasileiras, onde são descritas as áreas da publicidade e o perfil de seus profissionais.

Dentro dessa revenda de espaços para anúncios, foi identificada uma oportunidade de negócio nesse processo de propaganda comercial: poderiam ser capazes de ajudar na construção das mensagens ao invés de apenas fazer o trabalho de transmissão das mesmas (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 320); prezando pelo aumento de sua eficácia, já que conheciam o meio de comunicação como ninguém. Dessa forma, contribuíram para o surgimento da publicidade atual a partir da redação e ilustração dos anúncios de jornais, contratados pelos anunciantes (SANT'ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 320).

Com a definição de publicidade e o surgimento de uma agência de publicidade cobertos, seguimos em direção à evolução desse mercado, com um enfoque maior no cenário estadunidense, que pavimentou o caminho para outras agências de várias partes do mundo a partir de sua ascensão criativa.

Desde seu início, as agências de publicidade tiveram seu modelo de remuneração baseado no sistema de comissões de mídia e produção (FARMER, 2019, l. 386), explicados com maiores detalhes na próxima seção, com enfoque no cenário nacional. “[...] Não importava quantas pessoas da agência estavam envolvidas ou quanto trabalho a agência desenvolvia. A comissão era simplesmente um percentual sobre o investimento em mídia, e a base para seu cálculo era bem direta.” (FARMER, 2019, l. 386, tradução do autor). Essa forma de remuneração, já no passado era criticada por associações de anunciantes nos EUA. Os argumentos giravam em torno de que não havia relação entre o serviço prestado pela agência e a forma com que esta era remunerada, além das comissões encorajarem as agências a priorizarem um meio em detrimento do outro, com base no potencial de retorno para a agência — e foram décadas de discussão no mercado

americano, já que esse modelo só foi amplamente substituído a partir dos anos 1980 (FARMER, 2019, l. 409), apesar de alguns testes anteriores a esse período. Considerando a quantidade de trabalho desenvolvida em uma agência de publicidade na era das comissões, é possível afirmar que a remuneração era bem alta e as agências faziam questão de ostentar isso (FARMER, 2019, l. 412).

Nessa mesma era, como as agências eram muito bem pagas, era possível produzir além do necessário para os clientes, atribuindo diversas duplas de criação¹ para um mesmo *briefing*² ou ainda escalar uma alta quantidade de profissionais de atendimento, para garantir o bem-estar dos clientes (no âmbito profissional e pessoal) em troca de aprovações no aumento de investimento em mídia — incrementando ainda mais sua receita baseada em comissões (FARMER, 2019, l. 423). Dessa forma, era possível apresentar muitas ideias diferentes para uma campanha e o cliente poderia escolher a melhor para seguir.

Nos EUA, esse modelo de remuneração começou a balançar em 1960, com uma movimentação da Shell:

“[...] A Shell anunciou que estava substituindo a J. Walter Thompson pela Ogilvy, Benson & Mather, mas a grande manchete era a nova forma com que a Shell pagaria a Ogilvy. Por insistência da Shell, a Ogilvy trabalharia por um *fee* ao invés da comissão padrão de 15%. O *fee* cobriria os custos reais da operação da conta, baseado nos salários e outras variáveis contábeis, mais 25%. Essa fórmula garantiria à agência uma margem de lucro de 20%.” (FARMER, 2019, l. 436, tradução do autor)

David Ogilvy levaria o crédito por essa nova forma de remuneração, anos depois, e outros clientes da agência passaram a remunerá-la com base nessa ação da Shell e Ogilvy (FARMER, 2019, l. 436). Essa ruptura no padrão das comissões quebrou o monopólio do primeiro modelo, dando aos anunciantes o poder de decretar *fees* estipulados exclusivamente para cada agência, já que os valores dessa negociação não eram mais conhecidos abertamente pela indústria, restritos à relação cliente-agência (FARMER, 2019, l. 465).

Porém, o problema, segundo Farmer (2019, l. 470), é que a implementação dos pagamentos dos serviços “por cabeça,” não levou as agências e anunciantes a pensarem em questões de escopo de trabalho para chegar a uma definição de quantas pessoas seriam necessárias, então formas de mensuração de trabalho nunca foram desenvolvidas para o trabalho publicitário dificultando as negociações de futuros contratos.

A “Era Dourada” da publicidade americana ocorreu entre os anos 1945–1975, durante o pós-Segunda Guerra (FARMER, 2019, l. 475). Nesse período, as agências principais tiveram um grande crescimento, tanto em valor quanto em retorno, e os profissionais de criação tiveram um aumento de reputação por conta da “Revolução Criativa,” também ocorrida no período. A cultura ainda existente nas agências de publicidade, é remanescente do legado desses anos (FARMER, 2019).

¹ Normalmente compostas por um diretor de arte, para a parte visual do anúncio, e um redator, para a parte textual.

² Documento em que são reunidas as informações necessárias para o planejamento e execução de uma campanha de comunicação.

O grande sucesso dos “anos dourados” se deu por um alinhamento de fatores do pós-guerra estadunidense. Primeiro, a população passou a crescer de forma descontrolada e isso levou a um aumento no consumo e demanda por produtos e serviços de forma natural. Para ajudar, bancos e políticas de impostos nos EUA ainda facilitaram o crédito e o tornaram atrativo, para que a demanda fosse saciada também através de financiamentos (FARMER, 2019, l. 475-495). Com isso, houve também o crescimento dos televisores nas residências americanas, onde o percentual de casas com pelo menos um aparelho saltou de 9% em 1950 para 97% em 1975 (FARMER, 2019, l. 499). Logo, o crescimento e popularização de um novo meio de comunicação alterou o consumo (também cultural) da população.

Com a popularização da TV, as produções publicitárias reavivaram os sonhos *hollywoodianos* dos profissionais de criação da época e os anúncios passaram a exigir o mesmo tipo de criatividade dos filmes de Hollywood. Com anúncios criativos, aliados ao poder de atenção do recém-nascido meio audiovisual, a publicidade em TV se mostrou rentável, aumentando resultados de vendas dos clientes que nela investiam (FARMER, 2019, l. 499). Como o espaço publicitário dentro da grade televisiva era limitada e cada vez mais clientes demandavam por mídia na TV, houve uma inflação constante nos custos da veiculação de anúncios dentro desse meio. Logo, inflação de mídia resultava em mais verba para a veiculação de campanhas, e como a remuneração das agências era baseada na comissão de mídia, houve um aumento expressivo nos lucros, possibilitando o enriquecimento rápido dos publicitários da época (FARMER, 2019).

Entre os anos 1950 e 1960 a indústria publicitária viveu o que é chamada de “Revolução Criativa,” que teve início através do famoso anúncio da Volkswagen “Pense pequeno” criado por Bill Bernbach, um dos fundadores da Dane Doyle Bernbach (DDB) nos anos 50 — presente na Figura 1. Nessa revolução, a publicidade passa pela transição de ser puramente informativa e “chata,” para ser criativa e persuasiva através da interrupção com entretenimento, como recompensa pelo tempo gasto por quem consumiu aquela informação (FARMER, 2019, l. 572). “‘Grandes ideias’ e ‘criatividade’ combinadas à ‘prestação de serviço sem limites’ definiram a fórmula do sucesso das agências. Esses fatores vieram juntos durante a era da comissão de 15%, durante a Era Dourada, e têm servido como guias para os executivos das agências desde então” (FARMER, 2019, l. 594, tradução do autor).

Figura 1 – Anúncio da Volkswagen “Pense pequeno” de Bill Bernbach



Think small.

Our little car isn't so much of a novelty any more.

A couple of dozen college kids don't try to squeeze inside it.

The guy at the gas station doesn't ask where the gas goes.

Nobody even stares at our shape.

In fact, some people who drive our little

flivver don't even think 32 miles to the gallon is going any great guns.

Or using five pints of oil instead of five quarts.

Or never needing anti-freeze.

Or racking up 40,000 miles on a set of tires.

That's because once you get used to

some of our economies, you don't even think about them any more.

Except when you squeeze into a small parking spot. Or renew your small insurance. Or pay a small repair bill.

Or trade in your old VW for a new one.

Think it over.



Além do período de florescimento da criatividade publicitária, a década de 1960 também foi um período em que agências de publicidade abriram seu capital (FARMER, 2019, l. 601). A primeira foi a Papert, Koenig, Lois (PKL) em 1962, seguida por Foote, Cone & Belding (FCB) e DDB em 1964, Grey em 1965, Ogilvy & Mather em 1966 e J. Walter Thompson em 1969 (FARMER, 2019, l. 601). Não só isso, como “durante os primeiros sete meses de 1969, atraídos pelo alto crescimento da indústria publicitária e perspectiva de enriquecimento, aproximadamente 100 novas agências foram lançadas [...]” (FARMER, 2019, l. 605, tradução do autor) tornando-se o novo mercado da moda para novos empreendedores.

Segundo Farmer (2019, l. 611), nesse período as agências continuaram a “superpopular” seus escritórios, com a intenção de entregar ainda mais criatividade do que era esperada pelos clientes, com o objetivo de encantá-los. Desse modo, as margens de lucro poderiam ter chegado a 50% ou 60% com as comissões de 15% se a quantidade de funcionários trabalhando nas contas fosse mais sensata, porém:

“[...] Nenhuma agência de capital aberto queria mostrar níveis tão altos de lucratividade. Isso se mostraria como um verdadeiro assalto a seus clientes. Assim, fazia mais sentido ter o maior número de colaboradores possível nas contas e apresentar resultados ‘razoáveis’ nos relatórios financeiros. O excesso de pessoas poderia então ser utilizado para prestar um serviço muito além do contratado. Com recursos em excesso, tudo e qualquer coisa se tornou possível, e a necessidade de ‘administrar a agência’ era mínima, de fato.” (FARMER, 2019, l. 611, tradução do autor)

Com o sucesso das empresas de publicidade, entram em cena as *holdings*, que passaram a adquirir diversas agências e reuni-las sob um mesmo grupo. Durante os últimos 30 anos, a maior parte das agências de comunicação (sejam elas globais ou nacionais, digitais, de *marketing* direto, mídia, relações públicas ou empresas de pesquisa de mercado) foram adquiridas por pelo menos um dos cinco maiores grupos da publicidade mundial: WPP, Omnicom Group, The Interpublic Group of Companies, Publicis Groupe ou Dentsu Inc. (FARMER, 2019, l. 624). Maiores detalhes sobre as *holdings* se encontram nas próximas páginas, pois merecem uma análise separada para o entendimento do mercado publicitário atual.

Aqui, para dar continuidade à breve história da propaganda, é preciso pontuar apenas que as agências e seus executivos eram livres para administrar os negócios da forma que bem entendiam e focavam em colocar os trabalhos mais criativos na rua. Com a aquisição das agências pelas *holdings* houve uma mudança na cultura daquelas que foram adquiridas: o foco agora passaria a ser em entregar crescimentos constantes de receita e margens de lucro cada vez maiores, ano após ano (FARMER, 2019, l. 657). Como as agências eram muito bem pagas — custos de mídia inflacionados ano após ano — cortar custos da agência para entregar o retorno se mostrava simples, já que havia realmente uma “gordura” para cortar. Contudo, com as mudanças que ocorreriam nos próximos anos, esse cenário mudaria.

Até esse ponto, o que é preciso ressaltar: os clientes, em sua maioria, nunca haviam pagado por todos os serviços de publicidade da agência. Sempre pagaram apenas a veiculação de mídia e alguns serviços de produção, e a comissão destas pagava todos os custos da agência, possibilitando ainda uma margem de lucro alta.

O início dos problemas

Entre os anos 1973 e 1990, as agências de publicidade seguiram em crescimento constante, enquanto alguns acontecimentos globais mexeram com a economia mundial (FARMER, 2019, l. 1015). Os primeiros deles foram as duas crises de petróleo, que resultaram em grandes recessões entre os anos de 1973-1975 e 1980-1982. Essas duas crises, impactaram diretamente em custos de energia, o que levou às grandes empresas a tomarem as primeiras iniciativas de redução de custos como forma de garantir sua sobrevivência (FARMER, 2019, l. 1040). Com os choques do petróleo, nasciam os primeiros departamentos de suprimentos³.

Ao mesmo tempo em que recessões atingiam a economia global, as agências de propaganda viram seus lucros aumentarem já que a oferta do espaço publicitário nas TVs ainda era baixa frente à demanda existente (e crescente) (FARMER, 2019, l. 1044). Como citado anteriormente, a remuneração das agências era atrelada ao investimento de mídia, portanto, inflações de mídia representavam aumento de receita em um momento em que os anunciantes passavam por dificuldades financeiras.

Essa visibilidade da riqueza das agências frente aos clientes deu início a ressentimentos entre ambas as partes, já que, enquanto um lado fazia sacrifícios para manter suas verbas de comunicação — ou até mesmo seus negócios funcionando —, o outro estava expandindo sua operação para o mundo inteiro de forma “embaraçosa e irritante” (FARMER, 2019, l. 1050).

Com o crescimento das agências e transição para operações em mercado aberto, ou ainda em esquema de conglomerados, também houve uma mudança cultural interna. O fazer publicitário deixava de ser um trabalho que trazia a expressão de uma personalidade própria, ou de pessoas que queriam fazer coisas diferentes pelo simples motivo de fazer, e se tornaria o próprio anonimato corporativo, que passa a buscar somente o lucro — e essa mudança de foco se intensificou com o passar dos anos (FARMER, 2019, l. 1070).

Além desses fatores, entra em cena o início da globalização e sua ideia de homogeneização geral do mundo. Se antes os serviços de comunicação de uma empresa multinacional eram administrados cada qual por seu departamento local, lidando diretamente com cada agência local (fazendo parte de um mesmo grupo ou não), a partir desse ponto há uma mudança na estrutura.

“Ao invés de produzir seis anúncios diferentes para um produto, a globalização encorajou a *homogeneização dos anúncios*, da mesma forma que os produtos dos clientes eram homogeneizados para a venda em mercados globais. Na verdade, a globalização exigiu a homogeneização dos anúncios para que a mensagem de marca fosse uniforme e consistente, alinhada ao produto, ao redor do mundo.” (FARMER, 2019, l. 1090, tradução do autor)

Dessa forma, foi iniciado um processo de centralização da criação publicitária, normalmente encabeçada pela agência sede e então *adaptada* pelos escritórios locais para a veiculação regional (FARMER, 2019, l. 1093). Como a adaptação exige menos esforço e tempo das equipes locais, as sedes multinacionais dos anunciantes começaram a renegociar a remuneração das

³ Responsáveis por garantir que as compras e gastos de uma empresa atendam a critérios de quantidade e qualidade, além de normalmente negociar seus valores com os fornecedores.

agências locais, já que esse processo estava reduzindo o pessoal dessas agências. Primeiro houve redução no percentual padrão de comissão e por fim a troca para o modelo baseado em *fees* que pagaria pelas pessoas necessárias para a prestação dos serviços das contas (FARMER, 2019, l. 1100).

Essa movimentação não foi bem recebida nem pelas agências locais, nem pelos departamentos de *marketing* locais das multinacionais já que isso tirava o poder e liberdade que esses tinham antes da globalização (FARMER, 2019, l. 1106). Antes dessa movimentação, os líderes das agências locais tinham mais poder do que os executivos das *holdings* pois eram eles quem tocavam a operação inteira da agência da forma que achavam melhor. Desde que entregassem as metas definidas, os executivos não sabiam o que cada líder estava fazendo com sua agência. Mas após a globalização, as contas globais entraram nas agências — de forma imposta em determinados momentos — e sua receita total dividida para cada região ou agência através de uma administração central. Aqui é onde o poder dos líderes locais é minado, já que eles não têm mais o controle sobre a operação das contas globais, que são “entubadas” em seus escritórios. E isso abriria margem para a reclamação dos mesmos líderes: no caso de resultados ruins no ano, eles poderiam alegar que os *fees* das contas globais atrapalhavam a agência — pouco dinheiro para muito trabalho (FARMER, 2019, l. 1121).

A mentalidade de eficiência em todos os âmbitos de uma empresa (da parte dos clientes, pelo menos), veio também através da globalização, para que, com o corte de custos desnecessários, as empresas globais pudessem ser mais produtivas frente à concorrência. Forças-tarefa foram organizadas no interior das empresas, além da contratação de consultorias administrativas para que ajudassem a identificar e solucionar possíveis problemas encontrados nas cadeias de produção e administração. Mas essas ações não pararam apenas na eficiência das companhias. Passaram a analisar também a eficiência das cadeias de fornecimento; e as agências de publicidade eram fornecedoras dos serviços contratados pela área de *marketing* (FARMER, 2019, l. 1133).

Nessa nova onda de busca e eliminação de ineficiências nos processos de produção e fornecimento das empresas, dois acontecimentos foram extremamente importantes para chegarmos ao cenário atual das agências de publicidade: o empoderamento das áreas de suprimentos, e a implementação da revisão constante de processos que atingiram áreas antes intocáveis, como o próprio *marketing*.

O primeiro, diz respeito ao novo poder adquirido pelas áreas de suprimentos com a recente interferência nas decisões e atuação conjunta entre elas e os tomadores de decisão dentro das empresas. Como a atuação do pessoal de suprimentos de fato trazia resultados, já que cortavam o desperdício e aumentavam os retornos das outras áreas, não havia dúvida de que a empresa deveria investir nessa área e confiar nos relatórios da mesma. Dar dinheiro para a área de suprimentos traria um retorno mais certo para a companhia do que investir na área de *marketing*, onde não havia certeza de resultados (FARMER, 2019).

O segundo, ocorre como um resultado do primeiro acontecimento. Com o novo poder adquirido por suprimentos, são implementadas as revisões de processos da empresa, com a

ajuda de consultorias, que passam a analisá-la no detalhe. E quando as revisões chegaram aos fornecedores dos serviços publicitários, houve a exposição dos custos de contratação de uma agência publicitária através da análise de seus custos e das verbas de mídia. Com isso, a área de *marketing* começa a perder o controle sobre o que acontecia às agências. Como o próprio pessoal do *marketing* teria que justificar outros problemas relacionados às suas próprias estruturas de departamento, não haveria mais como defender suas agências preferidas e estas teriam que lidar sozinhas com as áreas de suprimentos (FARMER, 2019, l. 1161).

Após 1990, nos EUA, a inflação de mídia começa a ser controlada a partir da entrada das TVs à cabo, que aumentam a oferta de espaços publicitários para os anunciantes. Dessa forma, os custos de mídia começam a reduzir, assim como as comissões das agências. Além disso, entram em cena as agências especializadas em mídia que passariam a cobrar comissões menores do que as agências tradicionais, “roubando” parte das contas destas (FARMER, 2019, l. 1174).

Com recessões, redução de verbas de publicidade, agências especializadas, globalização de clientes majoritários, implementação de remuneração baseada em *fees* e o crescimento das aquisições das *holdings*, o cenário do mercado publicitário já não era mais o mesmo. Agora havia uma complexificação muito maior e que em nada parecia com a Era Dourada e a Revolução Criativa de anos anteriores (FARMER, 2019, l. 1194).

Também nesse período, surge a mentalidade da geração de valor para o acionista, já que os grandes clientes em sua maioria são empresas de capital aberto. Dessa forma, os objetivos das empresas são determinados de forma que aumentem seu valor de mercado, com o fim de garantir maior retorno aos acionistas ano após ano. Isso tirou os departamentos de *marketing* do centro dos negócios e passou o bastão para os departamentos financeiro-administrativos, além da área de suprimentos com a garantia de retorno na eficiência das contas das companhias, como citado anteriormente. Assim, os executivos das agências deixaram de ser os “queridinhos” dos CEOs e perderam espaço para os consultores administrativos, que tinham como missão de fato melhorar os resultados de seus clientes, enquanto os publicitários ainda vendiam seu serviço com o discurso de que a próxima grande ideia criativa era a única coisa necessária para o atingimento dos objetivos de seus clientes (FARMER, 2019).

Como a redução de custos é um dos fatores para o aumento de valor, a área de suprimentos passou a ter o aval da alta hierarquia das empresas para executar suas medidas de cortes. Assim, aceleraram a mudança da remuneração das agências das comissões para os *fees* nos Estados Unidos. Com essa nova forma de remuneração implementada, a negociação dos custos de publicidade foi facilitada e o pessoal de suprimentos conseguiu reduzir os preços das agências ano após ano (FARMER, 2019).

De fato, Farmer (2019, l. 1288, tradução do autor) comenta em seu livro que:

“[...] diferentemente de outros fornecedores com quem suprimentos já haviam trabalhado, as agências de publicidade normalmente não cooperavam com o fornecimento de dados e informações, e quando pressionados, mostravam o que era percebido como uma ignorância impressionante sobre a economia de suas ‘fábricas de anúncios’ [...].”

E realmente, as agências de publicidade tinham margens de lucro tão altas que nunca

precisaram ser administradas, então os executivos nunca tiveram experiência nessa área por falta de necessidade. Assim ficou fácil para que a área de suprimentos negociasse pagamentos reduzidos ano após ano, já que os próprios publicitários nunca souberam o valor de seus serviços. Um executivo de suprimentos do setor automotivo contou a Farmer (2019, l. 1292, tradução do autor) que eles chegavam a negociar cortes de aproximadamente 10% nos salários e custos indiretos se sentiam que os números não tinham muita confiança, e com isso “eles protestam, mas sempre aceitam, então provavelmente estávamos certos — eles têm muita ‘gordura’.”

Como a quantidade de trabalho também não era mensurada, e nunca foi levada em consideração para a definição dos custos de uma agência na negociação de preços com as áreas de suprimentos, é como um adulto negociando com uma criança. De um lado, havia uma experiência enorme em negociação, já que essa área era a responsável por reduzir custos de materiais da companhia, que poderiam ir do aço a canetas e papel higiênico; e do outro, tínhamos executivos que não faziam ideia de quanto trabalho a equipe de um cliente executava e nem quanto custava esse trabalho. Assim, as agências entraram em um círculo vicioso de queda de preços que as levou para a situação atual.

Até esse ponto, temos a mudança da remuneração das agências que dá início a sua tendência de queda, tanto por conta da desaceleração da inflação dos custos de mídia, ou pela renegociação nas formas com que os clientes pagariam as agências; e estas que foram adquiridas ainda deveriam entregar a margem de lucro definida por seus conglomerados. Com a redução da receita, começa um processo de cortes de custos dentro das agências, para entregar os resultados necessários, mas assim como a maioria das empresas de serviços, seus maiores gastos são com pessoas. Desse modo, a medida principal para o corte de gastos foi reduzir o excesso de profissionais atuando nas contas. Como as margens estavam caindo, não havia mais a necessidade de “superpopular” a equipe de um cliente para “maquiar” os resultados, e a queda dos preços não foi sentida a princípio.

Então, o mundo digital chegou, e com ele as grandes mudanças da comunicação. Os serviços de publicidade agora são pulverizados em agências especializadas de *marketing* direto, de mídia, digitais, de *branding*, além das tradicionais, de forma que a fatia dos serviços tradicionais de publicidade ficaram cada vez menores, dentro de uma mesma verba de *marketing* dos clientes. Fora isso, ainda entram nos serviços de comunicação a manutenção de dados dos clientes, com a era do *Big Data*. Porém, nenhuma mudança realmente grande ocorreu na administração do negócio da propaganda, então as agências se encontraram em um momento de aumento de escopo e complexificação do serviço, ao mesmo tempo em que estavam reduzindo os quadros de funcionários para responder à pressão dos fees menores (FARMER, 2019, l. 170).

Tudo isso somado à ascensão das empresas de consultoria, que não apenas tomaram a posição estratégica das agências de publicidade na entrega e garantia de resultados para seus clientes, como começaram a atuar em seus mercados com a aquisição de empresas voltadas para esse setor. Somente entre 2012 e 2017, a Accenture Interactive fez 23 aquisições de agências (FARMER, 2019, l. 1442). Dessa forma, os consultores poderiam oferecer também os serviços de comunicação, dentro do mesmo relacionamento com os clientes, se identificassem que isso

era algo necessário para melhorar os resultados do negócio atendido. Os grandes conglomerados de consultoria tornaram-se então competidores diretos das *holdings* publicitárias.

Além da competição com as consultorias, outro movimento que ameaça o serviço das agências de publicidade é a internalização total ou de parte dos serviços de publicidade. Com agências *in-house*, os clientes ganham agilidade onde a velocidade é exigida (principalmente em campanhas em redes sociais), e destravam boa parte da burocracia dos processos comuns a uma campanha de publicidade. Uma dessas internalizações foi a da Ambev, com a criação da agência interna Draftline⁴, que conta com a parceria de outras agências do mercado para os serviços que ainda não foram internalizados. Sant’Anna, Rocha Junior e Garcia (2015, 320) em sua obra discorda desse modelo em questão, pois afirma que quando não se trata de uma demanda de velocidade, como varejistas, ou de especializações sofisticadas de áreas técnicas, os resultados costumam ser ruins. Essa movimentação de internalização tira a conta de dentro das agências, impactando em seu faturamento total, que então se veem obrigadas a repor a falta dessa conta, ou cortar gastos (em alguns momentos: pessoas) para manter suas margens.

Ou seja, nesse momento, além do risco de perder sua conta para outras agências, estas agora enfrentam o risco de perder suas contas ou para consultorias, ou para elas mesmas no caso de uma internalização.

Com a contextualização do momento atual do mercado publicitário feita, passemos à estruturação comum de uma agência de publicidade no Brasil e quais são as formas mais comuns de remuneração no contexto nacional.

2.2 Como funciona uma agência de publicidade no Brasil

Dentro do contexto de uma agência de publicidade nacional, existem estruturas organizacionais variadas que podem ser: funcionais — quando há o agrupamento de profissionais com habilidades e especialidades semelhantes —, divisionais — em que pessoas de áreas e funções diferentes são reunidas para trabalhar com uma mesma conta, marca, produto, ou região —, matriciais — que seria um misto de estrutura funcional e divisional, onde há “dois chefes:” um responsável pela conta, marca, produto ou região e outro responsável pelo grupo de profissionais semelhantes —, ou por células — com o agrupamento de pessoas de diferentes departamentos agrupados em células e, sob a orientação de um líder, trabalham unidos em prol de um único objetivo, trocando informações e funções para uma comunicação e tomadas de decisão mais ágeis e dinâmicas (LUPETTI, 2010, 27-31).

Apesar da existência das várias formas de estruturar o negócio, as áreas básicas de uma agência de publicidade costumam seguir um mesmo padrão, quando se tratam de agências tradicionais. São elas: planejamento, atendimento, criação, mídia e produção; e nelas trabalham profissionais com perfis específicos para a necessidade de cada área (LUPETTI, 2010, 26). Com base nessas divisões específicas é que as agências de publicidade se diferenciam em relação

⁴ EXAME. Uma agência para chamar de sua. 2019 Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/uma-agencia-para-chamar-de-sua/> Acesso em: 13 jun. 2020

a qualquer outra empresa do mundo corporativo, além das divisões físicas também sugerirem relações de poder e o estabelecimento de ordem hierárquica (AUCAR, 2016, 105-115).

A **área de planejamento** é responsável (como o próprio nome diz) pelo planejamento das campanhas de comunicação contratadas pelos clientes da agência, fazendo a tradução dos objetivos destes para objetivos de comunicação e, posteriormente, objetivos de campanha (LUPETTI, 2010, 33). Dessa forma, são necessários profissionais que saibam fazer uma boa leitura de mundo, sejam curiosos para que façam as perguntas certas e levantem problemáticas que façam sentido, tenham uma boa habilidade de relacionamento para extrair essas informações de quem for preciso, e por último, mas não menos importante, que saibam liderar pessoas. A liderança se mostra extremamente importante para que o planejador seja capaz de direcionar os outros profissionais da agência a manterem o foco na solução dos problemas do cliente, e para que entendam quais são os objetivos principais a serem alcançados.

Outra área que também depende de um perfil que possua bom relacionamento é a de **atendimento**. Essa área tem como objetivo ser o “[...] elo entre a agência e o cliente anunciante” (LUPETTI, 2010, 33), através do levantamento e redação do *briefing*, reunião dos integrantes da equipe que trabalharão no documento para compartilhar informações do cliente, acompanhamento do serviço das áreas, zelando por prazo, qualidade e custos, agilizando também os trâmites para a aprovação de uma campanha. Além disso, segundo Lupetti (2010, 33), também são responsáveis por apresentar as campanhas para os clientes, mas hoje em dia é normal encontrar profissionais de planejamento ou criação apresentando seus próprios trabalhos (e muitas vezes tendo contato direto com o cliente).

Além de compartilhar a necessidade de uma boa habilidade de relacionamento com o perfil de um planejador, também é necessário um perfil de liderança e boa comunicação, já que o profissional de atendimento está sempre em contato com outras áreas (internas e externas), muitas vezes para fazer cobranças. Como bônus: um atendimento com boas noções de organização é capaz de facilitar a vida de todos os envolvidos no trabalho.

A **área de mídia** é responsável pelo planejamento, distribuição da verba de um cliente entre os veículos de comunicação e avaliação da veiculação de uma campanha (LUPETTI, 2010, 37), de acordo com o objetivo de cada ação. O profissional de mídia — comumente denominado como “o mídia” — age como uma espécie de Mercúrio⁵ do sistema capitalista, incumbido de entregar a mensagem do cliente anunciante ao consumidor em potencial. O perfil de um mídia é o cruzamento entre as habilidades de ciências humanas — para a interpretação dos objetivos de comunicação de uma campanha, além de uma leitura de comportamento do consumidor para o planejamento de uma veiculação — e ciências exatas — para a administração dos recursos do cliente, análise de dados quantitativos referentes a cruzamentos de dados de audiência, custos relativos, entre outros (LUPETTI, 2010, 37-38). É interessante que o profissional de mídia tenha boas habilidades de negociação e persuasão por estar em contato frequentemente com as áreas comerciais dos veículos (de forma a garantir descontos e vantagens) e com o cliente, para

⁵ Deus da mitologia romana responsável por transportar as mensagens de Júpiter. Na mitologia grega, a figura é associada a Hermes.

conseguir convencê-lo de que a verba definida em planejamento é necessária para o sucesso da campanha.

Importante salientar que hoje em dia o trabalho do profissional de mídia é muito mais complexo do que há alguns anos, já que a quantidade de meios, possibilidades de compra e veiculação de mídia são muito maiores no mercado publicitário atual e abrangem desde meios tradicionais (que não foram abandonados) a novos (FARMER, 2019, l. 254). Com isso, espera-se que o profissional de mídia além de propor os melhores canais para uma campanha, também tenha conhecimento profundo dos meios selecionados e sobre a forma com que as mensagens são entregues através desses veículos (AUCAR, 2016, 118). E esse conhecimento se faz necessário já que o consumidor não é mais somente passivo, como era durante o consumo de mídia dos meios tradicionais; hoje ele é capaz de responder à marca anunciante no próprio meio do anúncio, e quando as respostas negativas são muitas e frequentes, os “consumidores ativos” são capazes de fazer um anunciante replanejar sua campanha durante a execução.

Saindo do mensageiro e passando para a construção da mensagem em si, esta é pensada e criada pela área mais popular e estereotipada da publicidade: a **área de criação**. Os profissionais de criação geralmente têm a capacidade de “ [...] criar, de imaginar e de realizar coisas novas” (LUPETTI, 2010, 44) e sua habilidade mais importante é a inteligência criativa.

Há alguns anos, dentro da estrutura das agências tradicionais, era comum a presença de duplas de criação compostas por uma pessoa responsável pela arte publicitária e outra responsável pela redação publicitária. Hoje esse modo de trabalho já não é mais tão comum, visto que a revolução tecnológica vivida no século anterior pode ter levado a uma fusão de funções (LUPETTI, 2010, 44), tornando “o criativo” em um profissional híbrido.

Por último, temos a **área de produção**. Essa área é responsável por produzir ou finalizar o que foi criado pela área de criação, com o fim de executar o que havia sido idealizado na etapa anterior (LUPETTI, 2010, 46). De forma bem simplificada, o produtor age como um engenheiro civil executando um projeto feito pelo arquiteto. Dentro da agência, funcionam como suporte técnico para a equipe criativa e geralmente há dois tipos de produtores: os produtores gráficos — que trabalham com a execução de trabalhos impressos e gráficos, atuando na escolha do tipo de papel, gramatura e impressão para melhor chegar no resultado idealizado para a peça — e os produtores de RTVC (rádio, TV e cinema) — responsáveis pela execução dos projetos que envolvem os formatos audiovisuais da propaganda. Também é possível que esse serviço seja terceirizado, ao invés de se fazer presente dentro da estrutura da agência.

Mesmo que os perfis das variadas áreas da propaganda comercial tenham as suas diferenças, Sant’Anna, Rocha Junior e Garcia (2015, 331) traça um perfil comum ao profissional de publicidade de forma mais ampla:

“O publicitário deve possuir um amplo conhecimento da estrutura e dos fatores da comunicação para alcançar seu objetivo prático. Em todas as atividades da propaganda, é preciso ter e usar talento. Todo o trabalho de comunicação é essencialmente de criatividade, sempre entendendo que criatividade é a capacidade de solucionar problemas atuais ou futuros com os recursos disponíveis (dinheiro, tempo, pessoas, estruturas etc.). O trabalho publicitário, quase todas as vezes, é o resultado de um grande espírito

de equipe, nunca a tarefa de uma pessoa só.”

Além das áreas de atividade-fim de uma agência de propaganda de modelo tradicional, a empresa (a depender do tamanho) também é composta por áreas de atividades-meio “[...] que dão suporte às atividades-fim” (SANT’ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 334). Dentre elas estão presentes as atividades de gestão de projetos/processos, pertencentes às áreas de tráfego, além de também se encontrarem na estrutura as áreas responsáveis pelos serviços de arquivo e documentação, e gestão administrativa e contábil (SANT’ANNA; ROCHA JUNIOR; GARCIA, 2015, 334) — estas últimas extremamente importantes para o exercício de uma pessoa jurídica, garantindo que está tudo dentro dos conformes legais e fiscais para o funcionamento pleno da razão social, enquanto os publicitários podem focar em suas especializações.

Ainda que as áreas principais de uma agência sejam departamentalizadas, esse modelo tradicional passa e já passou por diversas experiências, com planejamentos unidos aos atendimentos para o contato com o cliente anunciante. Ou ainda a criação passando a atuar junto ao atendimento, ou ao planejamento para uma redução de ruídos, seja na coleta das informações para a campanha ou na construção conjunta de objetivos de campanha (CARVALHO; CHRISTOFOLI, 2015, 94-95). A formulação de uma estrutura e equipe responsável por atender determinadas contas varia de acordo com o comportamento do cliente — que também mudou ao longo dos anos e pode estar integrado ao processo de uma agência, sendo “[...] mais informado mais conectado, inserido nos processos, na linguagem e na prática mercadológica” (CARVALHO; CHRISTOFOLI, 2015, 94-95).

Em relação à disposição do espaço físico de uma agência, Aucar (2016, 123) comenta que:

“[...] O ambiente das agências também é composto de modo que o trabalho em equipe seja destacado como uma marca imediata daquela identidade profissional. [...] Poucas são as paredes que dividem os espaços arquitetônicos. Funcionários se acomodam em torno de mesas interligadas e dispostas em um grande salão comum. As salas dos diretores, executivos ou donos das agências ficam localizadas no entorno deste escritório coletivo, separadas por vidros e portas, que costumam ficar abertas.”

E dessa forma, a comunicação interna entre essas diversas áreas são facilitadas pelo conceito aberto, de “mesões” compartilhados.

Com a estrutura de uma agência de publicidade descrita, é preciso passar pelas formas de remuneração mais comuns a esse tipo de empresa atualmente, ainda se mantendo no âmbito nacional já que difere do restante do mundo. Como Lupetti (2010, 119) ressalta em sua obra sobre administração publicitária:

“A agência de comunicação é uma prestadora de serviços e como tal não possui um preço preestabelecido como as empresas que trabalham com produtos tangíveis. Como o próprio nome diz, é uma agenciadora, intermediária entre os anunciantes e os veículos de comunicação. Por ser intermediária, seus serviços são comissionados.”

Dessa forma, não há uma única forma de remuneração utilizada para todas as agências, e é preciso que isso seja muito bem pensado e planejado previamente à entrada de um cliente porque afeta diretamente na receita vinda dos serviços contratados.

A primeira forma de remuneração, aqui listada, é a mais comum entre as agências tradicionais, que são as **comissões estabelecidas pela Lei nº 4680**. Segundo a Lei, “[...] a agência receberá 20% sobre os serviços prestados em mídia, e 15% sobre os serviços prestados na área de produção” (LUPETTI, 2010, 120). Desse modo, a comissão sobre a veiculação de mídia é paga pelos veículos e não pelo cliente, já que, assim, os honorários estão embutidos em seu preço (LUPETTI, 2010, 120).

Explicando as comissões de forma simplificada, suponhamos que um veículo de comunicação cobre R\$ 100 pela veiculação de mídia. Quando o cliente efetua o pagamento, o valor integral é pago à agência, e então R\$ 80 são repassados ao veículo como valor líquido da compra de mídia e R\$ 20 são retidos na agência de comunicação como comissão ou honorários. Pensando na realidade do mercado de comunicação, os custos por veiculação (em TV principalmente) podem passar facilmente da casa dos milhares e até milhões de reais em uma única campanha, o que resulta em uma grande receita para agências que possuem em sua carteira clientes grandes com poder financeiro para investir grandes montantes em mídia.

Porém, esse tipo de negociação está restrito a agências credenciadas aos veículos e, após o estabelecimento das Normas-Padrão da Atividade Publicitária pelo CENP (Conselho Executivo de Normas-Padrão), o benefício é restrito às agências cadastradas no órgão citado (LUPETTI, 2010, 121-122). Assim, o serviço comissionado das agências é protegido por lei e por um mútuo acordo entre diversas associações nacionais de agências e anunciantes, de forma que a compra de mídia feita diretamente por um anunciante sem intermediador não obtém desconto, e o custo da veiculação é igual a 100% o valor cobrado pelo veículo de comunicação.

Nesse caso, apesar do valor total desembolsado pelo cliente ser o mesmo com ou sem agência, haveria um custo extra para o serviço prestado pela área de mídia que seria acrescentado internamente ao custo da área de *marketing*. Além disso, há uma perda em eficiência de mídia, já que há um aumento nos custos relativos à veiculação da campanha, onde o cliente obtém os mesmos resultados que uma agência de publicidade, pagando um valor total maior.

Agora, no caso da comissão de produção, os serviços de produção são 100% pagos pelo cliente anunciante e acrescidos de 15% (LUPETTI, 2010, 121). Com o mesmo exemplo para a explicação: R\$ 100 é o preço cobrado pelo serviço do fornecedor, então a agência acrescenta R\$ 15 de comissão e repassa a fatura ao cliente com o valor total de R\$ 115.

Mesmo sendo uma prática reconhecida, ela ainda é questionada, principalmente em se tratando do valor dos percentuais das comissões, consideradas altas pelos anunciantes (LUPETTI, 2010, 121). Ainda dentro das remunerações polêmicas, mais uma forma normatizada pelo CENP são as **bonificações de agência**, que passaram a ser traduzidas pelas Normas-Padrão, a partir dos anos 2000, como **Programas de Incentivo**. Aliás, a prática não só é questionada pelos anunciantes, como também “assustou” o atual Presidente da República quando passou a

ter conhecimento sobre a mesma⁶.

Lupetti (2010, 124-126) define essa forma de remuneração do seguinte modo:

“As bonificações de agências consistiam [há muitos anos] em um desconto, oriundo da negociação entre a agência e os veículos, na compra de espaços publicitários. Esses descontos podiam ser concedidos de duas formas: a primeira em bonificação de espaço e a segunda em bonificação monetária, ou seja, um desconto sobre o valor total da compra.”

Anteriormente, a bonificação ficava a critério da agência repassar ou não aos clientes, mas com a normatização da prática pelo CENP, a bonificação monetária então pode ser retida pela agência ao atingir as metas quantitativas e qualitativas estabelecidas pelos clientes, porém a bonificação em espaços devem sempre ser repassada aos clientes (LUPETTI, 2010, 126). Dessa forma, as agências se beneficiam do relacionamento veículo-agência a partir do momento em que clientes diversos em suas carteiras reservam muitos espaços⁷ de um mesmo veículo de comunicação — e dependendo do retorno dos Programas de Incentivo, pode haver até um estímulo interno em algumas agências para a priorização na utilização de determinado veículo para o atingimento das metas, de forma a aumentar a rentabilidade do negócio.

A parte polêmica dessa forma de remuneração, é que ela pode ser utilizada de forma antiética já que a informação das metas de incentivo ficam restritas ao relacionamento veículo-agência. Do lado dos veículos, pode haver um oferecimento de bônus muito acima do praticado pelos concorrentes para atrair montantes maiores ou favorecer determinadas agências; e do lado das agências, pode haver uma predisposição maior na utilização de determinados veículos pensando na remuneração das mesmas, sem levar em conta os objetivos dos clientes ou real efetividade no uso daqueles espaços.

Além dessas duas, Lupetti (2010) ainda descreve mais 7 formas diferentes de remuneração das agências, que podem ser: *fee* mensal fixo, remuneração por resultados, *fee* mensal fixo acrescido de um percentual sobre os resultados, *markup*, honorários acrescidos de cláusula de resultados, comissões estabelecidas pela lei com descontos progressivos e contrato de participação.

O ***fee* mensal fixo** é um modelo de remuneração que se assemelha ao serviço de consultoria, com o pagamento de um valor fixo mensal com base nas horas trabalhadas pela equipe dedicada, ou média das pessoas envolvidas naquele trabalho (LUPETTI, 2010, 122).

A **remuneração por resultados** é “[...] condicionada aos resultados positivos obtidos pelo cliente após a realização da campanha,” e “pode ser um porcentual ou um valor fixo previamente acordado entre as partes” (LUPETTI, 2010, 122). Dessa forma, a agência abre mão de cobrar a comissão de mídia e produção para focar em trazer resultados relevantes definidos

⁶ GAZETA DO POVO. O que é o BV publicitário que deixou Bolsonaro ‘surpreso e assustado’? 2019. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/o-que-e-o-bv-publicitario-que-deixou-bolsonaro-surpreso-e-assustado-clzr8vaztscaj3ob7obg1rz9x/> Acesso em: 06 jun. 2020

⁷ Ainda que a palavra remeta a algo físico, um “espaço” na área de publicidade também engloba o local virtual onde um anúncio pode ser inserido.

pela construção conjunta do planejamento e objetivos entre agência e anunciante (LUPETTI, 2010, 122).

O **fee mensal fixo acrescido de um percentual sobre os resultados** é, como o próprio nome já diz: uma junção das últimas duas formas de remuneração citadas. Dessa forma, é possível que a negociação do *fee* seja mais baixa, e caso a agência consiga cumprir com os objetivos propostos em negociação, tem a possibilidade de receber uma compensação por bons serviços prestados.

A remuneração por **markup** não é muito comum no Brasil, e mais utilizada nos Estados Unidos pelas agências “[...] cujos serviços não envolvem o uso contínuo da mídia tradicional” (LUPETTI, 2010, 123). Essa forma de remuneração consiste em “[...] um acréscimo ao preço dos serviços realizados por terceiros, determinados em função das necessidades de cobrir os custos da agência” (LUPETTI, 2010, 123), normalmente definido em porcentagens.

Já os **honorários acrescidos de cláusula de resultados** consistem em uma forma de remuneração parecida com o *fee* acrescido de resultados, já que combina duas formas em uma única. Aqui, o sistema funciona através da remuneração por comissão sobre os serviços prestados, mais um acréscimo de valor absoluto com o atingimento das metas previamente acordadas entre cliente e agência (LUPETTI, 2010, 123).

As **comissões estabelecidas pela lei com descontos progressivos** funciona como a primeira forma de remuneração citada no texto, onde estão previstas as comissões de 20% para mídia e 15% para a produção, com a diferença de que esses valores percentuais começam a reduzir a depender do aumento da verba investida (LUPETTI, 2010, 124). Segundo Lupetti (2010, 124), são comuns em grandes organizações multinacionais ou nacionais e empresas do setor público, e é possível que a justificativa esteja nos grandes montantes investidos em publicidade por esses clientes.

A última forma de remuneração aqui citada é o **contrato de participação**, onde a agência é remunerada em cima de um percentual fixo sobre a receita do cliente (LUPETTI, 2010, 124). Esse sistema de remuneração é interessante porque a única forma de compensação da agência é ser efetiva nos resultados de vendas dos clientes, mas não faz parte do planejamento de *marketing* do cliente, então há uma limitação em sua influência para o atingimento dos resultados já que se restringe apenas a sua área de atuação.

Após listar as formas de remuneração mais comuns das agências de comunicação, é interessante notar que dificilmente o cliente anunciante paga efetivamente por outros serviços de comunicação, com exceção da própria veiculação das campanhas por parte da área de mídia. Os modelos mais frequentes estão baseados em uma comissão em cima da veiculação, ou do serviço agenciado. Com a utilização dos *fees* como forma de remuneração, é possível contornar de certa forma essa questão, mas ainda não se mostra ideal, visto que não há o pagamento por serviços de inteligência, como o planejamento de comunicação, ou ainda pelas ideias da criação publicitária. Como a cobrança se restringe à hora-homem, quando não há uma especificação em cima do escopo de trabalho, a agência está sujeita a prestar serviços além dos contratados — ou

mais complexos e que exijam mais horas de serviço — com o mesmo *headcount*⁸ definido na contratação.

Além disso, adiantando um ponto comentado mais adiante, como as principais formas de remuneração das agências tradicionais se baseiam na comissão em cima da veiculação de mídia, aqui é levantada uma bandeira de atenção. Grande parte do investimento em anúncios na TV aberta se dá pela alta capacidade de alcance desse meio, que está presente em quase todas as residências do país, e garante uma alta cobertura para campanhas com objetivos de construção e reconhecimento de marca. Entretanto, no cenário atual, com a facilitação do acesso à tecnologia, o Brasil já conta com 134 milhões de usuários de Internet, ou 74% da população com 10 anos ou mais⁹; isso significa que os meios de comunicação online já são meios de comunicação de massa, fazendo frente à TV aberta. Dependendo do público-alvo da campanha, é possível encontrar situações em que este esteja mais presente nos canais *online* do que nos meios tradicionais de comunicação. E mesmo assim, o investimento em veiculação de anúncios nos meios digitais ainda somam somente um terço do total da verba de mídia¹⁰. Isso mostra que em uma situação em que a migração das verbas de mídia do *offline* para o *online* se dê de forma mais agressiva, agências que dependem somente ou majoritariamente de comissões de mídia (principalmente dos meios tradicionais) correm mais riscos no médio ou longo prazo porque seu modelo de remuneração não se sustentará.

2.3 As *holdings* publicitárias

Para falar a respeito dos conglomerados, comecemos por sua definição. As *holdings* publicitárias, segundo Sant’Anna, Rocha Junior e Garcia (2015, 323) são megagrupos “[...] proprietários de algumas das principais redes de agências do mundo, várias delas concorrentes entre si,” e que possuem uma gama de operações em variadas áreas de atuação de comunicação e *marketing*. A grande vantagem delas é a capacidade de troca entre as empresas já que podem compartilhar suas experiências para favorecer a atuação do grupo como um todo. Como citado na seção sobre o histórico do mercado, também adquirem a operação global de uma conta e a administram e coordenam operações em empresas locais pertencentes às *holdings*.

Até 2018, o *ranking* de grupos de agências em receita do Advertising Age Datacenter¹¹, mostrava WPP em primeiro, seguida por Omnicom Group, Publicis Groupe, Interpublic Group of Companies e Dentsu Inc. em quinto. As próximas cinco empresas do top 10 já são grupos de consultorias financeiras e transformadoras digitais com a sequência de Accenture Interac-

⁸ “Contagem de cabeças” em tradução livre, que é o indicador da quantidade de pessoas nas equipes ou agência como um todo.

⁹ CGI.br. Três em cada quatro brasileiros já utilizam a Internet, aponta pesquisa TIC Domicílios 2019. 2020. Disponível em: <https://cgi.br/noticia/releases/tres-em-cada-quatro-brasileiros-ja-utilizam-a-internet-aponta-pesquisa-tic-domicilios-2019/> Acesso em: 06 jun. 2020

¹⁰ IAB BRASIL. Pesquisa Digital Adspend 2019. 2019. Disponível em: <https://iabbrasil.com.br/pesquisa-digital-a-dspend-2019/> Acesso em: 06 jun. 2020

¹¹ O relatório das pesquisas do Advertising Age Datacenter são pagas, por isso não tive acesso aos dados de 2020. Aqui uso as informações apresentadas por Michael Farmer em sua obra *Madison Avenue Manslaughter*.

tive, PwC Digital Services, Deloitte Digital, Cognizant Interactive e IBM iX, respectivamente (FARMER, 2019, l. 629). Isso mostra que, de fato, os grandes grupos de consultoria já estão alcançando as *holdings* da comunicação.

Apesar das diferenças em suas formações, todas têm alguns objetivos em comum — e que trouxeram consequências para as agências pertencentes a esses grupos. Todas têm como objetivo melhorar os resultados financeiros de seus portfólios de empresas; usar a alavancagem para negociar custos mais baixos com fornecedores-chave; aumentar a receita agindo como uma companhia integrada e, por último, aumentar o tamanho da companhia através de novas aquisições (FARMER, 2019, l. 803). Como os três últimos objetivos são mais diretos ao ponto, vamos então destrinchar apenas o primeiro objetivo, pois influencia diretamente na operação das agências.

Melhorar os resultados financeiros das empresas adquiridas: significa a imposição de metas de crescimento que não acontecem apenas uma vez, após a empresa entrar no portfólio; isso faz parte do relacionamento das agências com seus sócios majoritários, através da definição de orçamentos para o ano seguinte, e revisões de resultados trimestrais e anuais, após o fim do ano fiscal. As metas de lucro das *holdings* sempre foram agressivas, e essa ambição passa a ser cada vez mais difícil de atingir a partir do momento em que os *fees* são reduzidos ano a ano. Uma *holding* comum “[...] costuma esperar uma margem operacional de 15 a 20% de suas empresas” (FARMER, 2019, l. 810, tradução do autor).

Além das metas de crescimento que as agências são obrigadas a entregar, Farmer (2019, l. 811) explica em sua obra *Madison Avenue Manslaughter* que também há uma métrica para a avaliação da operação das agências e empresas de *marketing* pertencentes aos grupos. Essa métrica mede o custo de todos os funcionários de uma empresa em relação à receita total. A *holding* define um percentual como referência do que seria bom para otimizar a operação das agências e aumentar as chances de atingir as margens definidas em planejamento anual. Dessa forma, se o percentual ótimo for 45%, por exemplo, agências que mostram números acima dessa meta devem reduzir seu *headcount* para atingir o número definido pela *holding*.

Como essa é uma avaliação que veio de uma época em que as agências realmente tinham mais pessoas do que o necessário trabalhando nas contas, até fazia sentido. Mas atualmente, como a remuneração das agências segue em declínio, isso encarece o preço de pessoal, dificultando o atingimento desse *benchmark*. Além de tudo, as *holdings* consideram que agências acima dessa referência são de “alto custo,” quando na verdade, a possibilidade de ser de baixo faturamento nunca foi considerada (FARMER, 2019, l. 816). Não só isso, como na situação atual do fazer publicitário, que é muito mais complexo e exige mais dos profissionais em atuação na área, a administração das agências não pode aumentar o tamanho da equipe de determinadas contas, independente do aumento da quantidade de trabalho observada, já que devem entregar a proporção correta custo de funcionários por receita. Na próxima seção, esse assunto é aprofundado em relação às consequências dessas decisões.

A primeira *holding* nasceu em 1960 com o nome de **Interpublic Group of Companies** através da fusão da McCann-Erickson com a Marschalk & Pratt e hoje conta com as

agências Deutsch, FCB, The Martin Agency, McCann e RG/A em seu portfólio, e empresas de mídia sob a marca IPG Mediabrands (FARMER, 2019, l. 695). Em maio de 2008, a SEC¹² puniu IPG e McCann-Erickson Worldwide por fraudes em transações entre empresas do mesmo grupo com o objetivo de inflar suas receitas entre os anos de 1997 e 2005 (FARMER, 2019, l. 675). Com essa ação, John Dooner, o antigo CEO, deixou o cargo e deu lugar a Michael Roth.

Em seguida, após 25 anos, veio a **Wire & Plastic Products (WPP)** fundada por Sir Martin Sorrell e Preston Rabl. Ambos compraram uma fabricante de cestos de compras para servir de razão social para suas aquisições. O início delas foi a partir da J Walter Thompson em 1987, seguida por Ogilvy & Mather em 1989, Young & Rubicam em 2000 e Grey Global Group em 2005 — essas últimas já como transações bilionárias (FARMER, 2019, l. 705). Sorrell usou sua experiência adquirida na Saatchi & Saatchi, onde foi diretor financeiro durante a aquisição de 15 agências no Reino Unido, Estados Unidos e outros lugares do mundo (FARMER, 2019, l. 702). Além das aquisições de grandes grupos de agências, a WPP também adquiriu diversas agências especializadas menores ao redor do mundo para compor seu portfólio com uma boa variedade de empresas e soluções para os clientes da *holding*.

Assim como na IPG, aproximadamente no mesmo período, houve um escândalo na Ogilvy de Nova York em 2005 por fraude em faturamento com a manipulação de planilhas de horários ao invés de demonstrações contábeis como no caso da McCann (FARMER, 2019, l. 722). Além disso, a WPP viu o valor de suas ações despencarem entre 2017 e 2018 por conta da decepção do mercado com os resultados apresentados e uma acusação anônima de que Sir Martin Sorrell teria supostamente utilizado o dinheiro da companhia para despesas próprias, não relacionadas às suas obrigações como CEO da WPP (FARMER, 2019, l. 712). Apesar das investigações não terem chegado a uma conclusão, a situação tornou-se insustentável após a informação ter chegado à imprensa, e então Sorrell deu lugar a Mark Read, atual CEO do grupo.

Em 1986, surge o **Omnicom Group** através da junção de três agências: Needham Harper, BBDO e DDB (FARMER, 2019, l. 747). Como marca, o grupo não busca tanto os holofotes, assim como seu CEO John Wren, que prefere atuar por trás das cenas, apesar da agressividade demonstrada em aquisições. Diferentemente do posicionamento da *holding*, as agências que fazem parte desse portfólio, são agências que até hoje tentam se manter fiéis ao seu legado criativo, onde além das renomadas BBDO e DDB, entra a TBWA.

A Publicis, como agência, surgiu na França em 1926, fundada por Marcel Bleustein-Blanchet, foi à público em 1970 e se aliou à FCB em 1988. O grupo Publicis-FCB se dissolveu em 1996, e o então CEO Maurice Lévy passou a correr atrás do prejuízo através de novas aquisições para a formação do **Publicis Groupe**. Entre essas aquisições estão a da Saatchi & Saatchi em 2000, e em 2002 uma fusão com a Bcom3, que foi a *holding* temporária da Leo Burnett. Após esse período houve uma série de outras aquisições, mais voltadas para as agências especializadas em publicidade digital, com o fim de fortalecer o grupo nesse quesito (FARMER, 2019).

¹² *Securities and Exchange Commission* dos EUA, equivalente à nossa Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Em 2013, Publicis e Omnicom anunciaram uma fusão, que acabou não acontecendo de forma embaraçosa para ambas as partes por conta de complicações com tributos e “[...] desentendimentos sobre quem seria o diretor financeiro, um francês ou um americano,” porém, após essa situação, a companhia francesa compensou com a aquisição do grupo de tecnologia Sapient (FARMER, 2019, l. 775, tradução do autor). Com a aposentadoria de Maurice Lévy, o cargo de CEO foi passado para Arthur Sadoun, que tem como objetivo transformar a marca Publicis Groupe em uma “super agência” de forma que todas as empresas do grupo trabalhem como uma única (FARMER, 2019, l. 780).

Voltando um pouco, para 2007, a Dentsu (agência nipônica), que já tinha um grande poder através de posições dominantes e estratégicas no Japão e em outras partes do Sudeste Asiático, começou a fazer algumas poucas aquisições-chave para o início de uma atuação global (FARMER, 2019, l. 785). Em 2013, foi mais agressiva e adquiriu o grupo de mídia britânico Aegis e com isso criou a marca Dentsu Aegis Network para administrar toda a operação de mídia da Aegis e operações de todas as partes do mundo, com exceção do Japão, dentro do grupo **Dentsu Inc.** (FARMER, 2019, l. 789).

Diferentemente das outras *holdings* a DAN optou por manter a administração de suas finanças por região, ao invés de definir metas para cada agência ou empresa operante dentro do grupo. Dessa forma, a região é quem deve entregar os resultados estipulados, e a administração tem mais liberdade para fazer as mudanças necessárias, ou equilibrar a força das agências com o fim de entregar um resultado único (FARMER, 2019, l. 798). O objetivo dessa decisão foi eliminar a competição acirrada entre agências do mesmo grupo, além de encorajar o trabalho conjunto entre as empresas, já que devem entregar um único resultado positivo ao fim do período fiscal.

Hoje em dia, as *holdings* se encontram sob ameaça com a nova concorrência das consultorias e internalizações, além das dificuldades que suas agências estão passando para entregar resultados, de forma que é cada vez mais difícil manter suas taxas de crescimento e retorno (FARMER, 2019, l. 846).

2.4 As problemáticas do mercado publicitário no presente

Vamos retomar o cenário completo do mercado publicitário citado nas páginas anteriores através de um trecho de Farmer (2019, l. 374, tradução do autor):

“O mundo das agências sofreu muitas mudanças dramáticas nas últimas décadas: uma mudança na remuneração das comissões para os *fees*; a ascensão das *holdings*; o envolvimento de suprimentos na definição dos *fees*; a obsessão dos clientes e das *holdings* com os resultados trimestrais; a globalização dos relacionamentos; e um crescimento global de novas mídias, especialmente digitais e de redes sociais, onde a exploração do ‘*big data*’ supostamente levará a novos *insights* e a um aumento na efetividade do *marketing*. A adição das agências *in-house* e a competição das empresas de consultoria aumentaram a complexidade da indústria a um nível excepcional.”

Assim, é possível afirmar que o cenário atual é atípico, no sentido de que é uma situação

nova, mas não passageira, visto que o mundo contemporâneo como um todo está em constante mudança, além desta acontecer em uma velocidade muito maior do que no passado.

Um ponto comentado no artigo de Carvalho e Christofoli (2015) em relação ao mercado publicitário atual, é que há uma noção geral de aceleração do tempo, comentada por profissionais da área. E isso interfere em todos os âmbitos da vida contemporânea, afetando desde a vida pessoal à vida profissional, já que “toda e qualquer transformação na vida dos sujeitos, na economia social, nas dinâmicas culturais, implica em mudanças da prática publicitária” (CARVALHO; CHRISTOFOLI, 2015, 92).

Essa aceleração, traz consigo um aumento de volume de trabalho para os profissionais da Propaganda atual, já que há mais possibilidades do que pode ser feito para um cliente em termos de publicidade. Então novos escopos de trabalho são acrescentados às funções preexistentes, mas muitas vezes sem o acréscimo de novos profissionais nas equipes. Além disso, essa aceleração faz com que a formação universitária não dê conta das atualizações do mercado, ainda que seja extremamente útil para a base da formação em comunicação social, quando se considera que o pensamento crítico frente às mudanças ferramentais da profissão não é ensinado no mercado de trabalho.

Pelo que foi percebido pela minha curta atuação no mercado, até o momento, e pelo que já foi comentado nesse texto, principalmente através da obra de Farmer (2019), são três os principais desafios enfrentados pelas agências publicitárias nesse momento: a mensuração do volume de trabalho, a reavaliação de seu propósito como negócio, e é preciso repensar a administração de uma agência — principalmente tradicional.

Antes de qualquer coisa, as agências de publicidade precisam saber mensurar todo o tipo de trabalho executado pelos profissionais que fazem parte destas. Se não for quantificado, não é possível controlar ou no mínimo acompanhar a evolução do trabalho das contas. É muito provável que qualquer profissional de uma agência hoje em dia sinta que está trabalhando mais do que há poucos anos, mas como realmente não há formas consolidadas de mensuração, esse aumento de trabalho fica somente no nível da percepção. E isso não é o suficiente para negociar com as áreas de suprimentos dos clientes, justamente porque não há confiança nas informações levantadas e entregues para a avaliação de custos e negociação de preços.

Em segundo lugar, para competir com as empresas de consultoria e o risco iminente de internalizações de contas, é preciso reavaliar o próprio propósito de uma agência de publicidade. E isso está ligado a uma mudança na administração das agências. O objetivo mais amplo da administração financeira é “[...] maximizar o valor do patrimônio dos proprietários atuais [de uma empresa];” (ROSS et al., 2015, 12) e no caso de uma empresa de capital aberto, acaba sendo “[...] maximizar o valor unitário corrente das ações existentes” (ROSS et al., 2015, 12).

Essa é uma definição importante, pois alguns dos maiores nomes da publicidade, durante a Revolução Criativa, possivelmente não encararam a publicidade como um negócio ao assumir cargos executivos. Não houve um aprofundamento em formas de adaptar as entregas de uma agência tradicional de publicidade para gerar valor a seus clientes e *shareholders*. O objetivo principal das grandes agências ficou preso em “gerar grandes ideias” com o fim de ganhar

prêmios por campanhas que são excelentes do ponto de vista criativo, mas que não trazem o retorno que o anunciante necessita ao contratar seus serviços; só serve para retroalimentar o ego dos publicitários, já que são feitas por eles para eles mesmos, ao invés do consumidor em potencial. Há um esquecimento de que a publicidade é a propaganda comercial, aquela com objetivo de persuadir os consumidores a comprar o produto vendido por seus clientes. E nesse sentido, as empresas de consultoria montam suas próprias áreas de comunicação, justamente para tomar o espaço que as agências estão perdendo.

As grandes agências de publicidade entraram em um círculo vicioso, onde a receita cai ano após ano com os cortes dos clientes ao mesmo tempo em que o volume de trabalho segue em crescimento. Em seu estudo, Farmer (2019, l. 301) afirma que no ritmo em que as coisas estão indo, com o volume de trabalho crescendo de forma constante, e a remuneração caindo de forma constante, levaria apenas 15 anos para que a compensação das agências caísse pela metade, pela mesma quantidade de trabalho desempenhado.

Isso possivelmente traz consequências graves para o mercado. Há um sobrecarregamento de todos os funcionários já que o volume de trabalho aumenta, sem a adição de novos integrantes às equipes. Assim, o serviço prestado já não é mais o mesmo visto que as pessoas não dão conta, e só conseguem fazer o mínimo necessário para manter a conta na agência. Não há tempo suficiente para pensar em melhorias no trabalho, ou oportunidades para tentar inovações para a conta atendida, já que seus funcionários estão ocupados demais “correndo atrás do prejuízo.” Então, o cliente percebe que o serviço já não é mais o mesmo e resolve tirar a conta da agência, eliminando por completo esse faturamento.

Além disso, a sobrecarga de trabalho começa a minar seus melhores talentos. Com o faturamento limitado e metas agressivas de retorno, não há espaço nas finanças para remunerar adequadamente os melhores funcionários. Por estarem sobrecarregados e sentirem que deveriam receber mais pelo que fazem, as melhores pessoas se frustram com o mercado, e pedem demissão para trabalharem para os clientes, para as empresas de tecnologia e mídia como Google, Facebook, Twitter, ou saem para trabalhar nos veículos de comunicação mesmo, que podem pagar o valor merecido para excelentes profissionais — sem contar quando apenas abandonam o mercado, por motivos de saúde, debilitada pelos anos de trabalho estressante.

Como a saúde financeira das agências não está boa, ao perder funcionários sêniores, as agências precisam repor essas pessoas, mas para reduzir custos, contratam funcionários novos com menos experiência. Com a “juniorização” do serviço, a empresa se encontra com menos pessoas, que são menos capacitadas, para produzir o dobro do trabalho realizado por funcionários mais experientes no período anterior, com uma expectativa maior do lado dos clientes. Assim sobram menos profissionais capacitados no mercado, porque os que são bons acabam saindo e não querem mais voltar.

Isso se mostra de forma muito clara em uma entrevista do Igor Puga para a rádio da Revista Trip, a Trip FM. Puga começou sua carreira em uma agência de publicidade e fez a transição para o lado do cliente ao assumir a posição de Diretor de *Marketing* do Santander. Quando perguntado sobre como concilia a vida pessoal e a vida profissional, responde:

“[...] Eu trabalhei a vida inteira em agência de propaganda que é um ambiente insalubre. Acho que é a palavra que melhor define. Porque de fato você tem que abdicar da sua vida pessoal — muito — e por uma questão de desorganização, né? Ou seja, não há previsibilidade alguma. Não é que há muito trabalho, é que é muito desorganizado; e como é muito desorganizado, você não consegue planejar o dia seguinte. Então qualquer compromisso pessoal e social, às vezes você acaba não cumprindo porque você vai trabalhar de madrugada, vai trabalhar de dia, é muito ineficiente o modelo (sic).

Então, nesse aspecto, é o contrário. Eu tenho a sensação de que há mais trabalho, há mais responsabilidade, e eventualmente mais pressão numa posição duma (sic) multinacional desse tamanho. Mas ao mesmo tempo há um respeito maior com o colaborador que tá (sic) lá na ponta, então esse tipo de situação adversa — de trabalhar de madrugada, de trabalhar em final de semana —, é um negócio que, quando acontece, é por incompetência sua. [...]” (TRIP FM, 2018).

A perda de novas contas e novos golpes no faturamento total das agências é iminente e esse é o círculo vicioso em que as agências se encontram. E se mostra extremamente difícil de escapar, porque a única forma de retomar receita seria com a reposição das contas perdidas, mas como a maior parte do mercado passa pela mesma situação, quando uma conta passa de uma agência para a outra, é bem provável que o pagamento seja menor do que o que era pago para a antiga agência. Isso quando a conta não sai do meio publicitário para entrar em uma consultoria¹³, ou internalizar de fato. Assim, para sobreviver, as empresas se veem obrigadas a aceitar o valor que o cliente define pagar pelo serviço de publicidade, que não é o suficiente para entregar os resultados definidos por suas *holdings*.

Essa situação se mostra como uma espécie de doença silenciosa, porque os sintomas ou não são claros, ou não são graves o suficiente para que as agências tomem uma atitude de cara. Só é possível perceber a real causa dos problemas, quando já é tarde demais para solucioná-los. Mas são problemas já conhecidos por quem trabalha no mercado, e que foram normalizados a ponto de serem ignorados em diversos momentos. Como se a cultura já tivesse absorvido isso no pensamento de “foi sempre assim e não vai mudar mesmo.”

Porém, essa situação não é clara para quem está fora da bolha publicitária, visto que recebem notícias de grandes marcas do mercado publicitário que fecham as portas com surpresa, como a Fischer, que transformou a Brahma em número 1¹⁴ e teve problemas financeiros; DM9DDB, que foi encerrada pela Omnicom e tornou-se SunsetDDB¹⁵; e F/Nazca Saatchi & Saatchi, que após seu fundador, Fabio Fernandes, ter “sido saído” pela Publicis Groupe¹⁶, também teve suas atividades encerradas¹⁷ e tentou passar as contas remanescentes para outras

¹³ MEIO & MENSAGEM. Accenture Interactive vence concorrência pela conta da XP. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/03/31/accenture-interactive-vence-concorrenca-pela-conta-da-xp-investimentos.html> Acesso em: 14 jun. 2020

¹⁴ PROPMARK. Fischer fecha escritório em São Paulo. 2019. Disponível em: <https://propmark.com.br/agencias/fischer-fecha-escritorio-em-sao-paulo/> Acesso em: 14 jun. 2020

¹⁵ EXAME. Fundada em 1970, agência de publicidade DM9 fecha as portas. 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/fundada-em-1970-agencia-de-publicidade-dm9-fecha-as-portas/> Acesso em: 14 jun. 2020

¹⁶ MEIO & MENSAGEM. “A depender de mim, jamais deixaria a agência”. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/08/06/a-depender-de-mim-jamais-deixaria-a-f-nazca.html> Acesso em: 14 jun. 2020

¹⁷ MEIO & MENSAGEM. Publicis Groupe avalia encerrar atividades da F/Nazca. 2019. Disponível

agências do grupo¹⁸. Agências premiadas do passado, não estão a salvo da nova realidade do mercado; são as mais ameaçadas por viverem dos louros de tempos passados.

em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/08/19/publicis-groupe-avalia-encerrar-atividades-da-f-nazca.html> Acesso em: 14 jun. 2020

¹⁸ EXAME. Em desmonte, F/Nazca deve perder outros clientes além da Skol. 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/f-nazca-deve-perder-outros-clientes-alem-da-skol/> Acesso em: 14 jun. 2020

3 A Análise Evolutiva das *Holdings*

3.1 Metodologia e Premissas

Como o subtítulo desse trabalho mostra, a análise presente nas próximas páginas trata-se de uma simplificação do que seria uma análise contábil e financeira completa pertencente às áreas de Economia e Contabilidade. É simplificada no sentido de não haver um aprofundamento muito grande em determinados indicadores ou utilização de conceitos mais complexos. Aqui temos o resultado de um comunicador tentando trazer outro olhar para sua própria área de atuação; tentando exergá-la sob o ponto de vista de negócios e administração.

O resultado disso veio da intenção de mostrar o cenário das maiores empresas em funcionamento do mercado publicitário no mundo — ainda que de forma superficial —, com o fim de observar se o que foi descrito no capítulo e seções anteriores condiz com o que esses grandes grupos estão informando e demonstrando ao mercado financeiro e seus investidores e *shareholders*. Para a análise, foram escolhidas as três maiores em faturamento: WPP, Omnicom Group e Publicis Groupe.

A análise evolutiva será apresentada em três partes, ao mesmo tempo em que faço breves discussões ao longo dos resultados. São elas: **evolução do balanço patrimonial** das empresas avaliadas; **evolução da demonstração de resultados do exercício**; e, por último, uma **avaliação por indicadores financeiros**, divididos em cinco subgrupos — liquidez, endividamento, retorno e giro, medidas de valor de mercado, e índice de insolvência.

Antes de divulgar os resultados obtidos, é preciso destrinchar alguns aspectos da área econômica, com o fim de justificar a escolha de seus usos nesse trabalho monográfico. Os termos e conceitos contábil-financeiros que explicarei adiante são um somatório do que aprendi durante a minha breve passagem pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo em 2019, onde estive matriculado na matéria “Fundamentos da Contabilidade,” ministrada pelo Prof. Dr. José Roberto Kassai, e uma pesquisa em uma bibliografia base, recomendada pelo mesmo ao longo do curso, para que eu tivesse embasamento e maior propriedade na análise.

Termos e conceitos contábil-financeiros

Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados do Exercício

Os **balanços patrimoniais** são, segundo Ross et al. (2015, 22), “[...] uma representação do valor contábil de uma empresa em uma data específica, como se a empresa estivesse momentaneamente congelada,” e mostram a relação entre os ativos e passivos, demonstrando o que esta possui e como é financiada (ROSS et al., 2015, 22). Acompanhar a evolução dos balanços patrimoniais ao longo de determinado período é interessante para acompanhar o crescimento do patrimônio de uma empresa.

Já as **demonstrações de resultados do exercício** — também conhecidas pela sigla DRE —, medem “[...] o desempenho durante um período específico — um ano, por exemplo [...]”. Enquanto o balanço patrimonial é como um momento congelado, a demonstração de resultados é como uma gravação em vídeo do que as pessoas fizeram entre dois momentos” (ROSS et al., 2015, 25-26). Essa demonstração contém em seu início a receita total da empresa no período, e lista todas as despesas referentes a essa receita e ao funcionamento do negócio (como os custos das vendas, despesas financeiras e impostos) até chegar ao lucro líquido (ROSS et al., 2015, 25-26).

Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros são utilizados como uma forma de “[...] evitar os problemas da comparação de empresas que tenham tamanhos diferentes [...]” (ROSS et al., 2015, 51) mas é preciso cuidado, visto que é comum encontrá-los como cálculos divergentes entre pessoas e fontes variadas (ROSS et al., 2015, 51). Como as empresas da análise operam em países diferentes, e com moedas diferentes, faço uso desses indicadores também como uma forma de comparação, ainda que esse não seja o objetivo final. Por isso, informo nessa parte do trabalho quais grupos de indicadores considero e como os calculo.

Indicadores de Liquidez

São indicadores de solvência de curto prazo destinados “[...] a fornecer informações sobre a liquidez de uma empresa [...]” (ROSS et al., 2015, 52) utilizados para a avaliação das dívidas de curto prazo desta. Dentro desse grupo de indicadores, utilizo dois: **liquidez corrente** e **índice de caixa**.

Um parêntese antes de seguir com os indicadores: o conceito de liquidez se refere à “[...] facilidade e rapidez com que os ativos podem ser convertidos em caixa (sem perda significativa de valor) [...]” (ROSS et al., 2015, 23). Isso, de modo geral, significa que quanto mais alta for a liquidez, menos problemas a empresa terá com dívidas de curto prazo (ROSS et al., 2015, 23).

A **liquidez corrente** mostra quantas unidades monetárias de ativo circulante a empresa tem para honrar com as unidades monetárias de passivo circulante. Para efeito de curto prazo, melhor quando o índice está mais próximo de 1. A fórmula utilizada é a seguinte:

$$Liquidez\ Corrente = \frac{Ativo\ Circulante}{Passivo\ Circulante} \quad (3.1)$$

O **índice de caixa** é também uma análise de liquidez, mas de curtíssimo prazo já que avalia quanto do dinheiro disponível seria possível utilizar para pagar as dívidas do passivo circulante e é expresso pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Caixa} = \frac{\text{Caixa}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (3.2)$$

Indicadores de Endividamento

Indicadores de endividamento, ou solvência de longo prazo, abordam “[...] a capacidade de a empresa cumprir com suas obrigações de longo prazo ou, de modo geral, sua alavancagem financeira” (ROSS et al., 2015, 54). Nessa análise em específico, o foco está na avaliação dos níveis de endividamento em relação ao **capital de terceiros** e **capital próprio**.

Para calcular o percentual do capital pertencente a terceiros, é utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Capital de Terceiros} = \frac{(\text{Ativo Total} - \text{Patrimônio Líquido Total})}{\text{Ativo Total}} \quad (3.3)$$

Dessa forma, para chegar ao percentual do capital próprio, apenas subtraímos 100% pelo resultado do cálculo anterior:

$$\text{Capital Próprio} = 1 - \text{Capital de Terceiros} \quad (3.4)$$

Com esses dois números, podemos calcular a dívida de terceiros em relação ao capital próprio com um indicador que mostra quantas vezes uma dívida de terceiros é contabilizada para cada uma de capital próprio:

$$\text{Dívida/Capital Próprio} = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Capital Próprio}} \quad (3.5)$$

Indicadores de Retorno e Giro

Dentro desse grupo de indicadores, são feitas as análises de retorno — que medem a “[...] eficiência da empresa em utilizar seus ativos e administrar suas operações” (ROSS et al., 2015, 57), e estão entre os indicadores mais populares —, e as análises de giro — que “[...] se

destinam a descrever a eficiência ou a intensidade com que uma empresa utiliza seus ativos para gerar vendas” (ROSS et al., 2015, 55).

Entre os indicadores de retorno, começamos com a **margem líquida**, que mostra em termos contábeis quanto lucro líquido a empresa gerou para cada unidade monetária da receita (ROSS et al., 2015, 58). É calculada da seguinte forma:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita}} \quad (3.6)$$

Em seguida, temos o **retorno sobre o ativo contábil**, também conhecido pela sigla **ROA** — *return on assets*, em inglês — e “[...] é uma medida do lucro por real em ativos” (ROSS et al., 2015, 58). Sua fórmula é representada por:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \quad (3.7)$$

Por último, entre as análises de retorno, é utilizada a medida de **retorno sobre o patrimônio líquido contábil**, que “[...] é uma medida de como foi o ano para os acionistas,” (ROSS et al., 2015, 58) onde mostra o quanto a empresa gerou de lucro para cada real de patrimônio líquido. Assim como a medida passada, também é conhecida por um termo em inglês: **ROE** — *return on equity*. Nesse trabalho, o seguinte cálculo é utilizado:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (3.8)$$

Medidas de Valor de Mercado

O próximo grupo de indicadores financeiros utilizados na análise são as medidas de valor de mercado, que são calculadas apenas para empresas de capital aberto e baseiam-se “[...] na informação que não está necessariamente contida nas demonstrações contábeis — o preço de mercado por ação” (ROSS et al., 2015, 58). Como as três empresas analisadas estão presentes nas bolsas de valores de seus respectivos países, também é útil trazer esse olhar já que esse é um termômetro indicador da reação do mercado financeiro à administração de uma empresa.

São quatro os indicadores desse grupo, onde o primeiro a ser listado é o **índice P/L** (Preço/Lucro), que “[...] mede o quanto os investidores estão dispostos a pagar por real de lucro

corrente” e normalmente os índices altos “[...] quase sempre significam que a empresa tem perspectivas significativas de crescimento,” (ROSS et al., 2015, 59) exceto quando os lucros forem nulos ou muito baixos pois dessa forma esse índice será muito alto. Sua fórmula é:

$$\text{Índice P/L} = \frac{\text{Preço por ação}}{\text{Lucro por ação}} \quad (3.9)$$

É utilizado também o **índice valor de mercado/valor contábil**, que “[...] compara [...] o valor de mercado dos investimentos da empresa com seus custos” (ROSS et al., 2015, 59), onde:

$$\text{Índice Valor de Mercado/Valor Contábil} = \frac{\text{Valor de Mercado por Ação}}{\text{Valor Contábil por ação}} \quad (3.10)$$

Nesse grupo também está presente o **valor de mercado**, que é igual ao produto do preço por ação da empresa e a quantidade de ações totais em circulação. É útil para quantificar o valor mínimo de um lance para alguém com intenção de adquirir todas as ações dessa empresa (ROSS et al., 2015, 59). Aqui expressa por:

$$\text{Valor de Mercado} = \text{Preço por Ação} \times \text{Ações em Circulação} \quad (3.11)$$

Por último, o **lucro por ação**, que como o próprio nome já diz, “[...] expressa o lucro líquido por ação” (ROSS et al., 2015, 50):

$$\text{Índice Valor de Mercado/Valor Contábil} = \frac{\text{Valor de Mercado por Ação}}{\text{Valor Contábil por ação}} \quad (3.12)$$

Indicadores de Insolvência

Para a análise desse trabalho, o indicador de insolvência utilizado é o **Termômetro de Insolvência de Kanitz**, desenvolvido através da análise discriminante, que “[...] é uma técnica estatística desenvolvida a partir dos cálculos de regressão linear e, [...] permite resolver

problemas que contenham não apenas variáveis numéricas, mas também variáveis de natureza 'qualitativa' [...]” (KASSAI; KASSAI, 1999). Foi desenvolvido — porém nunca explicado — por Stephen Charles Kanitz, responsável pela análise econômica e financeira das 500 Melhores e Maiores empresas brasileiras, editada pela Revista Exame durante mais de 20 anos, e utiliza dados obtidos através de balanços contábeis de empresas para seu cálculo (KASSAI; KASSAI, 1999). Esse indicador pode ser utilizado como modelo preditivo para identificar o risco de falência de empresas, e é o que utilizo para avaliar as três empresas desse trabalho.

Sua fórmula é:

$$KANITZ = 0,05 \frac{LL}{PL} + 1,65 \frac{(AC + RLP)}{PC + ELP} + 3,55 \frac{(AC - Estoques)}{PC} - 1,06 \frac{AC}{PC} - 0,33 \frac{(PC + ELP)}{PL} \quad (3.13)$$

Analizando cada parte da fórmula, é possível perceber que nela estão contidos alguns indicadores financeiros conhecidos como, por exemplo, ROE, Liquidez Geral, Liquidez Seca e Liquidez Corrente.

O Termômetro de Kanitz é lido através de uma escala que identifica três situações de uma empresa: solvente, penumbra e insolvente; sendo que a primeira situação indica uma situação boa e a última ruim, próximo à falência (KASSAI; KASSAI, 1999). Uma empresa está em situação solvente quando o indicador apresenta valores maiores do que 0, e insolvente quando os valores forem menores que -3. A situação intermediária, chamada de “penumbra,” se mostra quando os valores estão entre 0 e -3, e nesse caso, “[...] o fator de insolvência não é suficiente para analisar o estado da empresa, mas inspira cuidados” (KASSAI; KASSAI, 1999).

Importante ressaltar que o modelo em questão teve seu uso iniciado no início da década de 70, e seu grau de precisão na época da publicação do artigo de Kassai e Kassai (1999) era de pouco mais de 74%. Isso significa que essa análise não é à prova de erros e não deve ser utilizada como a única forma de avaliação de uma empresa. É apenas mais uma leitura dentre as várias outras possíveis nas áreas de Economia e Contabilidade.

Entrando no assunto de problemas com análises de demonstrações contábeis, algumas das questões expostas por Ross et al. (2015, 63) incluem o fato de não haver uma teoria que estabeleça referências ou ajudem na identificação dos valores a serem examinados, o que transforma a análise em algo, de certa forma, pessoal e que difere de analista para analista. Também entram nesse mérito algumas das questões em que tive dificuldade em minha análise, e que Ross et al. (2015, 63) também expõe — empresas que são conglomerados, como as desse trabalho, “[...] não se ajustam a qualquer categoria definida de setor” já que operam em setores variados (da comunicação no caso desse trabalho), onde um conglomerado pode trabalhar em determinado setor, enquanto o outro não.

Além disso, o fato das empresas estarem situadas em países diferentes torna difícil uma

equiparação visto que há diversos padrões e procedimentos na apresentação das demonstrações contábeis que seguem suas respectivas normas contábeis locais. Sem contar com os exercícios fiscais que podem também divergir, além de flutuações de contas possíveis durante esses exercícios (ROSS et al., 2015, 64). Dessa forma, é possível que, com os mesmos dados, outro analista, mais — ou menos — experiente, pode chegar em outras conclusões ou utilizar indicadores diferentes para contar a história de uma, ou mais empresas.

Também ressalto que pelo fato das empresas pertencerem a bolsas de valores de países diferentes, com moedas variadas, não faço uso de indicadores de Retorno de Investimento que utilizam o custo médio ponderado de capital (CMPC, ou *weighted average cost of capital* — WACC, em inglês) em seu cálculo. Para que hajam cálculos do tipo na análise, qualquer premissa de prêmio de risco deve ser considerada com base em suas próprias moedas e mercados; ou que sejam usados valores que unifiquem as empresas em medidas de *risk free* e prêmio por risco baseadas em cada país, inflação local e câmbio para a moeda definida. Entretanto, esse aprofundamento diz respeito a estudos mais avançados de contabilidade e possivelmente não competem a um trabalho de conclusão da área de comunicação.

Dados

As análises e cálculos a seguir foram feitos com base nos balanços patrimoniais, demonstrações de resultados do exercício (DREs) das empresas globais WPP¹, Omnicom² e Publicis³, presentes em suas demonstrações financeiras anuais durante os últimos 10 anos, além de cotações históricas das mesmas em suas respectivas bolsas de valores. Assim como todas as empresas de capital aberto, suas informações financeiras são públicas e de fácil acesso, normalmente dentro de uma página na Internet específica para o relacionamento com investidores.

Para os dados de mercado de ações como cotações, utilizo como fonte o *site* Market Screener⁴, que possui bons gráficos para a visualização de dados históricos do mercado de valores.

3.2 Resultados

3.2.1 Evolução do Balanço Patrimonial

O início da apresentação dos resultados se dá por uma análise evolutiva do balanço patrimonial das três holdings. Na Tabela 1 apresento apenas os dados de crescimento do Ativo

¹ (WPP, 2011; WPP, 2015; WPP, 2013; WPP, 2017; WPP, 2012; WPP, 2018; WPP, 2016; WPP, 2014; WPP, 2019; WPP, 2020).

² (OMNICOM GROUP, 2011; OMNICOM GROUP, 2012; OMNICOM GROUP, 2013; OMNICOM GROUP, 2014; OMNICOM GROUP, 2015; OMNICOM GROUP, 2017; OMNICOM GROUP, 2018; OMNICOM GROUP, 2019; OMNICOM GROUP, 2020).

³ (PUBLICIS GROUPE, 2010; PUBLICIS GROUPE, 2011; PUBLICIS GROUPE, 2012; PUBLICIS GROUPE, 2013; PUBLICIS GROUPE, 2014; PUBLICIS GROUPE, 2015; PUBLICIS GROUPE, 2017; PUBLICIS GROUPE, 2018; PUBLICIS GROUPE, 2019; PUBLICIS GROUPE, 2020).

⁴ <https://www.marketscreener.com/>

Total já que o Passivo Total possui o mesmo valor. Os balanços patrimoniais completos — com Ativos e Passivos, Circulantes e Não-Circulantes e Patrimônio Líquido — estão disponíveis no apêndice.

Tabela 1 – Evolução dos Ativos de WPP, Omnicom e Publicis, de 2010 a 2019 (em milhões)

Ano	WPP	Omnicom	Publicis
2010	£ 24.345	\$ 19.566	14.941 €
2011	£ 25.151	\$ 20.505	16.450 €
2012	£ 24.878	\$ 22.152	16.604 €
2013	£ 24.976	\$ 22.099	17.110 €
2014	£ 26.623	\$ 21.560	20.626 €
2015	£ 28.749	\$ 22.111	25.446 €
2016	£ 34.568	\$ 23.165	24.896 €
2017	£ 33.669	\$ 24.931	23.780 €
2018	£ 33.868	\$ 24.617	27.080 €
2019	£ 31.329	\$ 26.783	32.659 €

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020), Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020) e WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

É possível perceber que o valor contábil das *holdings* WPP e Omnicom cresceu em torno de 30% ao longo dos últimos 10 anos, enquanto a Publicis teve um crescimento de mais de 100% no mesmo período.

O maior balanço patrimonial atingido pela WPP no período analisado foi alcançado no ano de 2016, com queda nos anos seguintes. Para a Omnicom, o maior valor contábil apresentado se deu no último ano da análise — 2019 — assim como sua concorrente francesa, Publicis. Enquanto o crescimento da Omnicom se deu de forma linear, a WPP teve um crescimento de aproximadamente 20% entre os anos 2015 e 2016.

Da mesma forma, a Publicis mostra um crescimento mais acelerado em 4 períodos dentro dos 10 anos analisados: 2013-2014 (aproximadamente 21%), 2014-2015 (aproximadamente 23%) — esses dois resultados possivelmente alavancados pela aquisição da Sapient⁵ —, 2017-2018 (aproximadamente 14%) — segundo o relatório financeiro, houve uma reestruturação de negócio, com simplificação e revisão de algumas operações, além da aquisição de algumas grandes contas⁶ — e 2018-2019 (aproximadamente 21%) — mais uma aquisição, da Epsilon

⁵ PUBLICIS GROUPE (2015).

⁶ PUBLICIS GROUPE (2019).

dessa vez⁷.

3.2.2 Evolução da Demonstração de Resultados do Exercício

Após a apresentação dos balanços patrimoniais, seguimos com a próxima parte da análise e que engloba as demonstrações de resultados do exercício. Aqui, ao invés de consolidar a evolução das três *holdings* em uma análise única, observaremos uma de cada vez.

Tabela 2 – Evolução de Receita e Lucro Líquido de WPP, de 2010 a 2019 (em milhões)

Ano	Receita	Lucro Líquido
2010	£ 9.331	£ 661
2011	£ 10.022	£ 917
2012	£ 10.373	£ 895
2013	£ 11.019	£ 1.012
2014	£ 11.529	£ 1.152
2015	£ 12.235	£ 1.245
2016	£ 14.389	£ 1.502
2017	£ 15.265	£ 1.912
2018	£ 13.047	£ 1.002
2019	£ 13.234	£ 707

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

A Tabela 2 mostra a evolução da receita e lucro líquido (parte da DRE) da empresa WPP. Nela é possível ver que o crescimento da receita se dá de forma linear, em torno de 4% ao ano, apresentando dois “pontos fora da curva” nos anos de 2016 e 2018. Em 2016, o crescimento da receita em relação ao ano anterior foi de 18%. Já em 2018, a receita teve um recuo de 15%. Segundo o comunicado de imprensa, o próprio CEO da WPP, Mark Read, apontou para algumas perdas de contas significativas durante o ano de 2018⁸.

Quando olhamos para o lucro líquido, este apresentava um crescimento constante de 2013 a 2017, mas desde 2018 apresenta queda ano a ano.

Olhando a DRE da Omnicom de 2010 a 2019, percebemos que, apesar de uma flutuação eventual ter ocorrido, a empresa mostra um crescimento médio de receita de 2% ao ano, assim como o crescimento dos custos operacionais e de receita, que acompanham essa proporção.

⁷ PUBLICIS GROUPE (2020).

⁸ WPP (2019).

Como vemos na Tabela 3, a Omnicom teve um crescimento de lucro líquido em torno de 22% entre os anos 2017 e 2018, e apesar da pequena queda de 2% na receita, apresentou crescimento de 1% no lucro líquido de 2019 em relação ao ano anterior.

Tabela 3 – Evolução de Receita e Lucro Líquido de Omnicom, de 2010 a 2019 (em milhões)

Ano	Receita	Lucro Líquido
2010	\$ 12.543	\$ 828
2011	\$ 13.873	\$ 953
2012	\$ 14.219	\$ 998
2013	\$ 14.585	\$ 991
2014	\$ 15.318	\$ 1.104
2015	\$ 15.134	\$ 1.094
2016	\$ 15.417	\$ 1.149
2017	\$ 15.274	\$ 1.088
2018	\$ 15.290	\$ 1.326
2019	\$ 14.954	\$ 1.339

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

A evolução da receita e lucro líquido da *holding* francesa é mostrada na Tabela 4. Após a observação, é importante ressaltar que, apesar do crescimento médio ser positivo (aproximadamente 9% ao ano, e os custos operacionais e de receita acompanharem essa média), no fechamento de 2016, a Publicis apresentou um **lucro líquido negativo de aproximadamente 520 milhões de euros**. No último ano da análise, apresenta uma queda de 8% no lucro líquido em relação a 2018.

Tabela 4 – Evolução de Receita e Lucro Líquido de Publicis, de 2010 a 2019 (em milhões)

Ano	Receita	Lucro Líquido
2010	5.418 €	551 €
2011	5.816 €	629 €
2012	6.610 €	759 €
2013	6.953 €	809 €
2014	7.255 €	734 €
2015	9.601 €	911 €
2016	9.733 €	- 520 €
2017	10.246 €	862 €
2018	9.951 €	919 €
2019	11.001 €	841 €

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

O lucro líquido negativo de 2018 foi causado por perdas de imparidade por problemas em uma fusão da agência interativa Razorfish com a Sapient⁹ e uma queda significativa de receita em negócios dos EUA, com a perda de contas de mídia¹⁰.

Mesmo com as flutuações observadas dentro dos dez anos analisados, ainda assim, **todas as empresas analisadas apresentaram crescimento em receita e lucro líquido** ao comparar os dados do primeiro ano da análise (2010) e o último (2019).

3.2.3 Avaliação Evolutiva por Indicadores Financeiros

Com as duas primeiras partes da análise já apresentadas, entramos agora na última parte que é subdividida em 5 grupos: liquidez, endividamento, retorno e giro, medidas de valor de mercado e insolvência.

Liquidez

Assim como no último grupo da análise, para os indicadores de liquidez temos os resultados separados para cada conglomerado, a começar pela WPP na Tabela 5, seguido por Omnicom na Tabela 6 e, por último, Publicis na Tabela 7:

⁹ MARKETING INTERACTIVE, Publicis posts €527mn net loss. 2017. Disponível em: <https://www.marketing-interactive.com/publicis-posts-e527mn-net-loss> Acesso em: 31 mai. 2020

¹⁰ FINANCIAL TIMES, Publicis posts €527m net loss on impairment charge. 2017. Disponível em: <https://www.ft.com/content/f56391fb-80ef-36bf-966f-1edf2427d3ac> Acesso em: 31 mai. 2020

Tabela 5 – Evolução dos Indicadores de Liquidez de WPP, de 2010 a 2019

Ano	Liquidez Corrente	Índice de Caixa
2010	0,93	0,16
2011	0,96	0,20
2012	0,94	0,16
2013	0,97	0,18
2014	0,96	0,19
2015	0,94	0,17
2016	0,92	0,15
2017	0,98	0,15
2018	0,96	0,16
2019	0,99	0,19

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Tabela 6 – Evolução dos indicadores de Liquidez de Omnicom, de 2010 a 2019

Ano	Liquidez Corrente	Índice de Caixa
2010	0,92	0,21
2011	0,89	0,15
2012	0,98	0,23
2013	0,95	0,22
2014	0,93	0,20
2015	0,84	0,18
2016	0,91	0,21
2017	0,93	0,25
2018	0,90	0,24
2019	0,91	0,27

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Tabela 7 – Evolução dos Indicadores de Liquidez de Publicis, de 2010 a 2019

Ano	Liquidez Corrente	Índice de Caixa
2010	0,99	0,24
2011	0,92	0,21
2012	0,86	0,12
2013	0,86	0,13
2014	0,97	0,26
2015	0,86	0,11
2016	0,91	0,11
2017	0,94	0,17
2018	0,94	0,21
2019	0,88	0,19

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Com base nos dados de liquidez, obtidos através de 10 anos de demonstrações financeiras oficiais, é possível inferir que todas as empresas têm indicadores de liquidez corrente e índice de caixa próximos. O Ativo Circulante, nesse caso, não seria o suficiente para honrar com as dívidas do Passivo Circulante e apenas um quarto das dívidas do PC, aproximadamente, poderiam ser pagas a curtíssimo prazo, através do caixa.

Isso representa um ponto de atenção em relação à dependência das empresas em relação a realizáveis a longo prazo. Por serem empresas que estão no ramo da prestação de serviços e não haver exatamente um estoque de produtos a serem vendidos, isso pode fazer sentido com a existência de contratos com clientes de médio e longo prazos que podem remunerar com base em bons resultados; ou ainda a remuneração vir a ser feita ao fim do exercício, enquanto os custos operacionais seguem normalmente para a prestação de serviços daquela conta. Assim, a previsão de receita vinda de um *success fee*, por exemplo, pode já estar sendo contabilizada e, desse modo, pode mudar a qualquer momento.

É possível que isso seja algo a ser melhor observado no mercado da comunicação, visto que a liquidez do negócio depende efetivamente da capacidade de as agências conquistarem novos clientes e reterem os já existentes (com possível aumento na remuneração). A partir do momento em que uma conta deixa de fazer parte da receita de uma agência, é necessário conquistar outra para cobrir essa perda, ou tentar aumentar a receita dos outros clientes, com o fim de reequilibrar as finanças do negócio. Quando isso não acontece, há a necessidade de cortar gastos para que as dívidas da empresa possam ser novamente honradas — o que nesse mercado costuma significar reduções nos quadros de funcionários, já que as pessoas que trabalhavam com a conta perdida passam a “sobrar” na agência.

Endividamento

Nas próximas Tabelas — 8, 9 e 10 — são expostos os indicadores de endividamento das empresas analisadas:

Tabela 8 – Evolução dos Indicadores de Endividamento de WPP, de 2010 a 2019

Ano	Capital de Terceiros	Capital Próprio	Dívida/Capital Próprio
2010	0,73	0,27	2,66
2011	0,73	0,27	2,65
2012	0,72	0,28	2,52
2013	0,69	0,31	2,18
2014	0,71	0,29	2,40
2015	0,72	0,28	2,59
2016	0,72	0,28	2,54
2017	0,70	0,30	2,38
2018	0,71	0,29	2,45
2019	0,73	0,27	2,71

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Tabela 9 – Evolução dos Indicadores de Endividamento de Omnicom, de 2010 a 2019

Ano	Capital de Terceiros	Capital Próprio	Dívida/Capital Próprio
2010	0,79	0,20	3,97
2011	0,80	0,19	4,10
2012	0,81	0,18	4,55
2013	0,81	0,18	4,38
2014	0,84	0,15	5,44
2015	0,86	0,13	6,59
2016	0,88	0,11	7,63
2017	0,87	0,13	6,85
2018	0,86	0,13	6,84
2019	0,87	0,13	6,88

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Tabela 10 – Evolução dos Indicadores de Endividamento de Publicis, de 2010 a 2019

Ano	Capital de Terceiros	Capital Próprio	Dívida/Capital Próprio
2010	0,77	0,23	3,42
2011	0,76	0,24	3,18
2012	0,72	0,28	2,56
2013	0,70	0,30	2,33
2014	0,70	0,30	2,37
2015	0,74	0,26	2,87
2016	0,76	0,24	3,10
2017	0,75	0,25	2,99
2018	0,75	0,25	2,95
2019	0,77	0,23	3,42

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

É possível ver que para as duas *holdings* europeias, há uma proporção parecida de capital próprio e pertencente a terceiros. Aproximadamente 1/4 do capital é próprio das empresas WPP e Publicis. Já o grupo Omnicom mostra uma proporção de Capital Próprio menor do que as outras empresas analisadas — com uma média de apenas 15% durante os dados de 2010 a 2019. É provável que essa diferença ocorra por conta da diferença das taxas de juros presentes na Grã-Bretanha e França em relação aos Estados Unidos, que podem tornar ainda mais atrativo o empréstimo de capital para a alavancagem financeira.

Retorno e Giro

Para os indicadores de Retorno e Giro, começamos primeiro com os dados da WPP, assim como nos resultados anteriores. Na Tabela 11 vemos que a empresa britânica vinha em um crescimento constante em todos os indicadores até 2017. A partir de 2018, há um decréscimo no ROA, margem de lucro e ROE, enquanto o giro de investimento passa a retornar ao patamar do passado a partir de 2019. Apesar disso, o último ano da análise foi o pior dos últimos 10 anos em relação a métricas de retorno.

Tabela 11 – Evolução dos Indicadores de Retorno e Giro de WPP, de 2010 a 2019

Ano	ROA	Margem de Lucro	ROE	Giro de Investimento
2010	2,7%	7,1%	9,9%	38,3%
2011	3,6%	9,1%	13,3%	39,8%
2012	3,6%	8,6%	12,7%	41,7%
2013	4,1%	9,2%	12,9%	44,1%
2014	4,3%	10,0%	14,7%	43,3%
2015	4,3%	10,2%	15,5%	42,6%
2016	4,3%	10,4%	15,4%	41,6%
2017	5,7%	12,5%	19,2%	45,3%
2018	3,0%	7,7%	10,2%	38,5%
2019	2,3%	5,3%	8,4%	42,2%

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Como apontado na análise da DRE da WPP, houveram algumas perdas de contas em 2018, além de uma reestruturação interna da companhia com a criação de duas grandes redes integradas, resultado da fusão de algumas marcas do grupo: VMLY&R — VML e Y&R — e Wunderman Thompson — nascida da junção da Wunderman com a J Walter Thompson¹¹.

Seguindo a lista das empresas analisadas, a Omnicom tem seus resultados de retorno e giro demonstrados na Tabela 12.

¹¹ WPP (2019).

Tabela 12 – Evolução dos Indicadores de Retorno e Giro de Omnicom, de 2010 a 2019

Ano	ROA	Margem de Lucro	ROE	Giro de Investimento
2010	4,2%	6,6%	21,3%	64,1%
2011	4,6%	6,9%	23,9%	67,7%
2012	4,5%	7,0%	25,2%	64,2%
2013	4,5%	6,8%	24,4%	66,0%
2014	5,1%	7,2%	33,2%	71,0%
2015	4,9%	7,2%	37,9%	68,4%
2016	5,0%	7,5%	43,2%	66,6%
2017	4,4%	7,1%	34,5%	61,3%
2018	5,4%	8,7%	42,7%	62,1%
2019	5,0%	9,0%	39,7%	55,8%

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

A empresa americana mostra um crescimento constante em sua margem de lucro, e ROA e ROE também mostram crescimento, apesar de algumas flutuações. Somente o giro de investimento que teve uma queda de aproximadamente 10% em 2019 em relação ao ano anterior, o que mostra que o crescimento dos ativos nesse ano não foi acompanhado pelo aumento da receita — que, como visto na Tabela 3, teve uma leve queda de 2% no ano citado.

Entre as três empresas analisadas nesse trabalho, Omnicom é o grupo que apresenta a maior margem de lucro, como vemos a frente ao observar os resultados do grupo Publicis na Tabela 13.

Tabela 13 – Evolução dos Indicadores de Retorno e Giro de Publicis, de 2010 a 2019

Ano	ROA	Margem de Lucro	ROE	Giro de Investimento
2010	3,7%	10,2%	16,3%	36,3%
2011	3,8%	10,8%	16,0%	35,4%
2012	4,6%	11,5%	16,3%	39,8%
2013	4,7%	11,6%	15,8%	40,6%
2014	3,6%	10,1%	12,0%	35,2%
2015	3,6%	9,5%	13,8%	37,7%
2016	- 2,1%	- 5,3%	- 8,6%	39,1%
2017	3,6%	8,4%	14,5%	43,1%
2018	3,4%	9,2%	13,4%	36,7%
2019	2,6%	7,6%	11,4%	33,7%

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

A Publicis, como visto e explicado anteriormente na análise de sua DRE, apresentou lucro negativo no ano de 2016 e isso é refletido nos indicadores de retorno que também foram negativos no mesmo ano, já que dependem dessa informação em seu cálculo. Excluindo o ano de lucro negativo da análise, vemos que 2019 foi o pior ano dos indicadores do grupo de retorno e giro. Apesar do crescimento da receita total, esta não acompanhou o crescimento dos ativos, além do lucro líquido ter sido menor em relação ao no anterior.

Quando olhamos para o ROE das três empresas, é importante salientar que os resultados da Omnicom são visivelmente superiores no período analisado porque ela possui o menor patrimônio líquido entre elas. Independentemente disso, a empresa americana continua a crescer nesses indicadores, enquanto suas concorrentes europeias mostraram algumas flutuações, especialmente nos últimos 5 anos.

Medidas de Valor de Mercado

A partir das informações históricas obtidas através das cotações das ações das empresas no fechamento dos anos analisados, conseguimos obter os resultados das medidas de valor de mercado, apresentadas de forma separada para cada *holding*.

Os indicadores da WPP, apresentados na Tabela 14, mostram que o preço das ações se mantiveram em uma média de 14 para 1 em relação ao lucro por ação, nos últimos 10 anos. A empresa chegou a um valor de mercado/valor contábil maior do que 2 entre os anos de 2013 e 2016, e apesar de apresentar uma queda nos anos seguintes, os valores se mantiveram acima de

1, o que ainda cria valor para os acionistas (ROSS et al., 2015, 58).

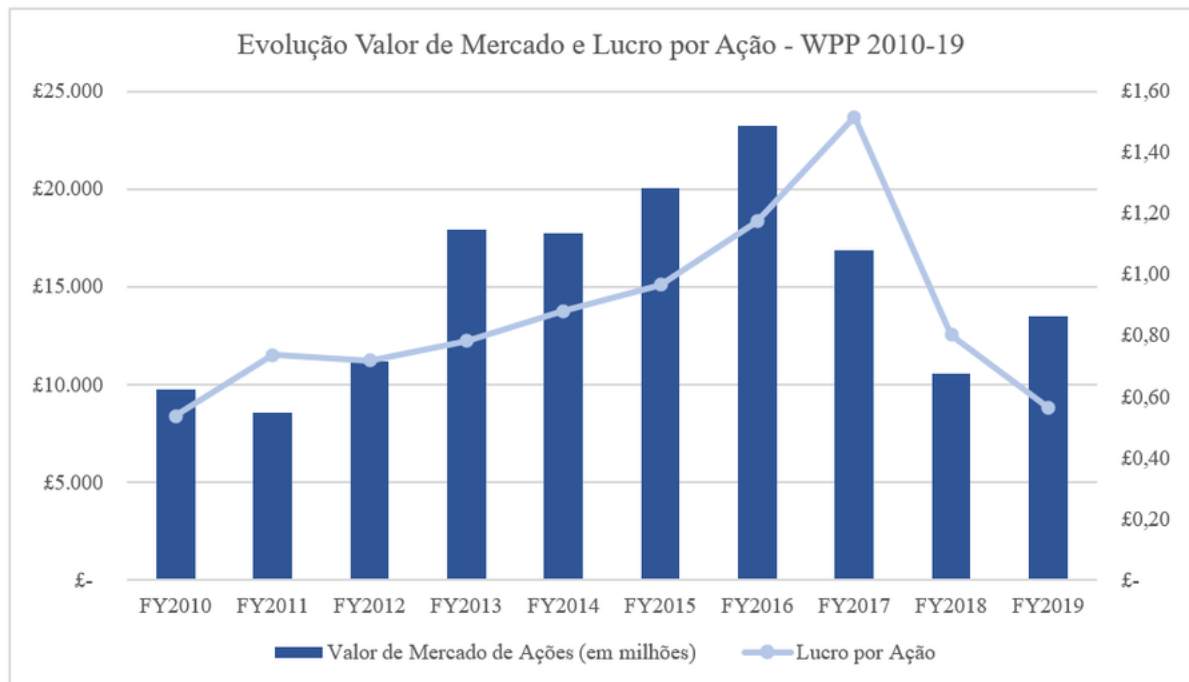
Tabela 14 – Evolução Medidas de Valor de Mercado de WPP, de 2010 a 2019

Ano	Cotação	Valor de Mercado de Ações (em milhões)	Lucro por Ação	Índice P/L	Valor de Mercado/Valor Contábil
2010	£ 7,93	£ 9.778	£ 0,54	15	1,5
2011	£ 6,90	£ 8.568	£ 0,74	9	1,2
2012	£ 9,00	£ 11.184	£ 0,72	13	1,6
2013	£ 13,87	£ 17.945	£ 0,78	18	2,3
2014	£ 13,57	£ 17.741	£ 0,88	15	2,3
2015	£ 15,54	£ 20.023	£ 0,97	16	2,5
2016	£ 18,20	£ 23.256	£ 1,18	15	2,4
2017	£ 13,39	£ 16.886	£ 1,52	9	1,7
2018	£ 8,46	£ 10.556	£ 0,80	11	1,1
2019	£ 10,82	£ 13.525	£ 0,57	19	1,6

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Como um ponto de atenção dentro desses indicadores, vemos que a cotação das ações da WPP sofreu uma baixa a partir do ano de 2018, quando houve a saída do Sir Martin Sorrell do cargo de CEO, substituído pelo Mark Read¹²; além da implementação de mudanças na gestão e negócios globais que tiveram início na administração da nova liderança. Com isso, os investidores possivelmente passaram a ficar receosos quanto ao futuro da *holding* britânica. Além disso, nos últimos dois anos de mudança, o lucro por ação da companhia se mostra em queda, como demonstrado de forma visual na Figura 2; e o mercado respondeu a essa movimentação.

¹² ADWEEK, WPP Officially Names Mark Read As CEO, Ending Search for Martin Sorrell's Successor. 2018. Disponível em: <https://outline.com/tHm8jn> Acesso em: 31 mai. 2020

Figura 2 – Gráfico de Evolução do Valor de Mercado e Lucro por Ação - WPP 2010-19

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

O índice P/L da Omnicom apresenta uma média de 15 vezes seu lucro, com base nos resultados apresentados na Tabela 15. A diferença entre a empresa americana e as europeias da análise se mostra significativa no valor de mercado/valor contábil. Nesse indicador, vemos que o valor de mercado da empresa é aproximadamente 5 vezes maior do que seu valor contábil, possivelmente por apresentar um crescimento constante em seu lucro por ação ao longo dos últimos 10 anos.

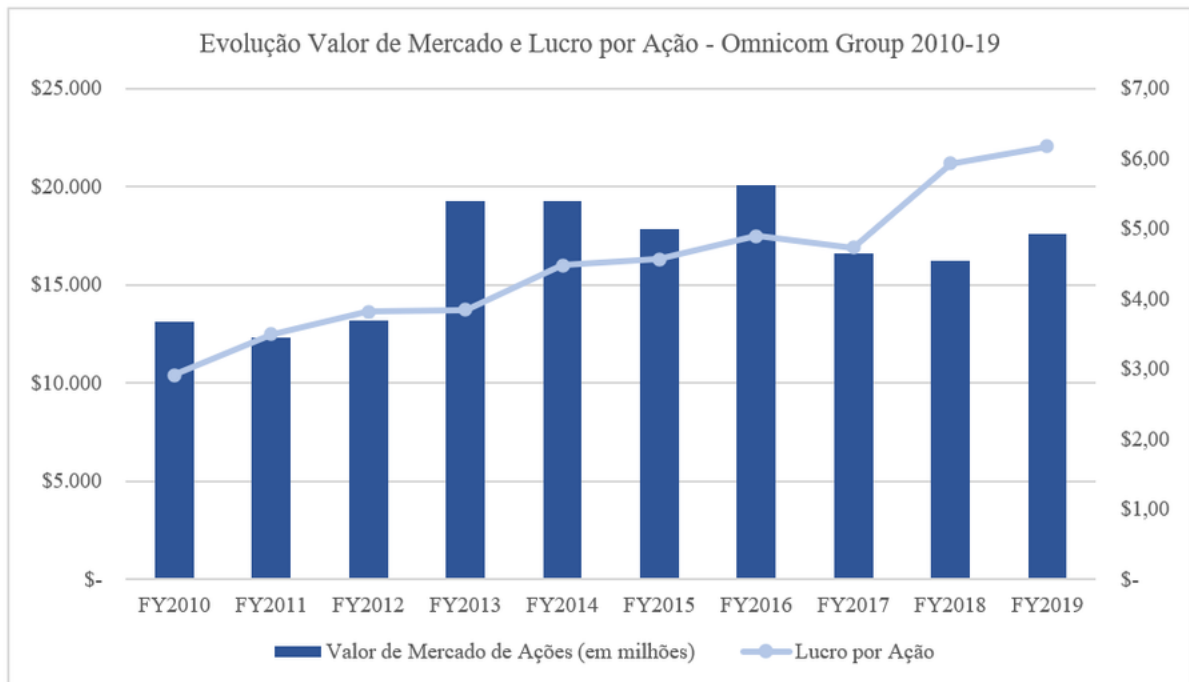
Tabela 15 – Evolução Medidas de Valor de Mercado de Omnicom, de 2010 a 2019

Ano	Cotação	Valor de Mercado de Ações (em milhões)	Lucro por Ação	Índice P/L	Valor de Mercado/Valor Contábil
2010	\$ 46,09	\$ 13.091	\$ 2,91	16	3,4
2011	\$ 45,20	\$ 12.331	\$ 3,49	13	3,1
2012	\$ 50,50	\$ 13.201	\$ 3,82	13	3,3
2013	\$ 74,51	\$ 19.239	\$ 3,84	19	4,7
2014	\$ 78,00	\$ 19.244	\$ 4,47	17	5,8
2015	\$ 74,39	\$ 17.831	\$ 4,56	16	6,2
2016	\$ 85,50	\$ 20.052	\$ 4,90	17	7,5
2017	\$ 72,05	\$ 16.591	\$ 4,73	15	5,3
2018	\$ 72,53	\$ 16.224	\$ 5,93	12	5,2
2019	\$ 81,15	\$ 17.599	\$ 6,17	13	5,2

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

No gráfico presente na Figura 3 podemos ver que após uma leve queda no lucro por ação no ano de 2017 em relação ao ano anterior, o preço das ações também apresentou queda, refletindo em seu valor de mercado.

Figura 3 – Gráfico de Evolução do Valor de Mercado e Lucro por Ação - Omnicom Group 2010-19



Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

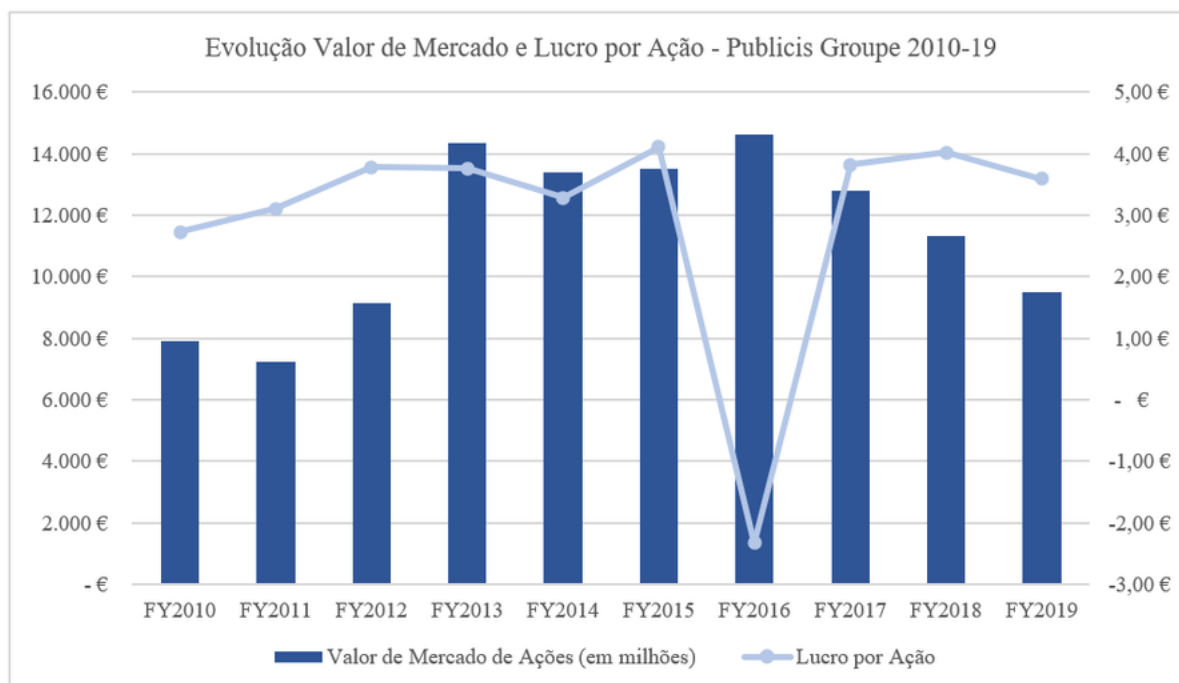
Assim como nas análises anteriores, o lucro negativo da Publicis no ano de 2016 se mostra presente também nas medidas de valor de mercado da Tabela 16. Por conta desse resultado negativo, a empresa viu seu preço por ação retraindo ano após ano, visto que ela não mostrou uma retomada consistente no lucro por ação — que além de tudo mostra uma curva de queda entre 2018 e 2019. Sem contar com o ano negativo em 2016, a média do índice P/L se mostra próximo da WPP em 14 vezes o lucro.

Tabela 16 – Evolução Medidas de Valor de Mercado de Publicis, de 2010 a 2019

Ano	Cotação	Valor de Mercado de Ações (em milhões)	Lucro por Ação	Índice P/L	Valor de Mercado/Valor Contábil
2010	39,08 €	7.984 €	2,73 €	14	2,3
2011	35,63 €	7.215 €	3,11 €	11	1,8
2012	45,52 €	9.150 €	3,78 €	12	2,0
2013	66,60 €	14.352 €	3,75 €	18	2,8
2014	59,85 €	13.394 €	3,28 €	18	2,2
2015	60,84 €	13.506 €	4,10 €	15	2,1
2016	65,61 €	14.631 €	- 2,33 €	- 28	2,4
2017	56,60 €	12.792 €	3,81 €	15	2,1
2018	49,43 €	11.319 €	4,01 €	12	1,7
2019	40,60 €	9.500 €	3,59 €	11	1,3

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Como o valor de mercado esteve em queda de 2017 a 2019, isso faz com que o índice valor de mercado/valor contábil passe a ficar cada vez mais próximo de 1. A Figura 4 mostra a evolução do valor de mercado da Publicis e seu lucro por ação:

Figura 4 – Gráfico de Evolução do Valor de Mercado e Lucro por Ação - Publicis Groupe 2010-19

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Com os resultados da análise das medidas de valor de mercado apresentados, podemos ver que entre as três empresas, apenas a Omnicom segue demonstrando crescimento em seu lucro por ação, enquanto WPP e Publicis apresentam queda nos últimos anos do período analisado. Além disso, o valor de mercado da empresa americana se manteve mais estável em relação a suas concorrentes europeias durante o mesmo período.

Insolvência

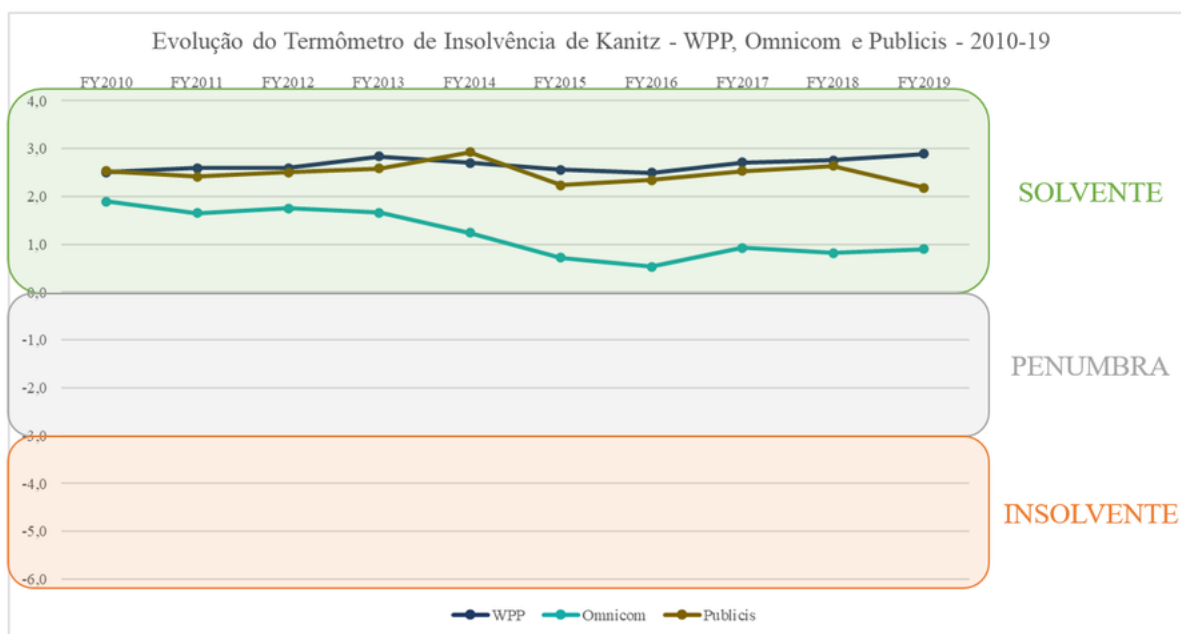
No último grupo de indicadores financeiros, temos o indicador de insolvência em que utilizamos o termômetro de insolvência de Kanitz, explicado anteriormente e representado pela Fórmula 3.13. Utilizando as informações dos balanços contábeis das empresas analisadas, chegamos nos resultados da Tabela 17, adiante:

Tabela 17 – Evolução do Termômetro de Insolvência Kanitz de WPP, Omnicom e Publicis de 2010 a 2019

Ano	WPP	Omnicom	Publicis
2010	2,5	1,9	2,5
2011	2,6	1,7	2,4
2012	2,6	1,8	2,5
2013	2,8	1,7	2,6
2014	2,7	1,2	2,9
2015	2,6	0,7	2,2
2016	2,5	0,5	2,3
2017	2,7	0,9	2,5
2018	2,8	0,8	2,6
2019	2,9	0,9	2,2

Elaborado pelo autor.

Para uma análise facilitada e mais visual dos dados de insolvência, é possível ver também essa mesma evolução dos dados ao longo do período, mas com as três situações possíveis ilustradas no gráfico da Figura 5.

Figura 5 – Gráfico da Evolução de Kanitz das *holdings* WPP, Omnicom e Publicis de 2010 a 2019

Elaborado pelo autor.

Como é possível ver através dos resultados, as *holdings* WPP e Publicis se mantêm relativamente estáveis com valores entre 2 e 3. Como Kanitz é um modelo preditivo para o risco

de falência, todas as empresas da análise se mostram distantes dessa situação.

Apesar de as três empresas se encontrarem dentro da situação “solvente,” a Omnicom começa a apresentar valores abaixo de 1 a partir de 2015, sendo a companhia com menor valor de insolvência entre as empresas da análise.

Como vimos nas últimas páginas, a evolução do balanço patrimonial e demonstração de resultados do exercício se mostram positivas, onde apesar das flutuações ao longo dos últimos 10 anos, houve crescimento na comparação entre o primeiro e último ano da análise.

Em relação aos indicadores financeiros, vemos empresas que possuem uma liquidez baixa a curto prazo e que possuem a maior parte do capital pertencente a terceiros. Em relação ao Retorno e Giro, somente a Omnicom se mostrou em crescimento constante, enquanto WPP e Publicis apresentam queda desses indicadores nos últimos 2 anos. As medidas de valor de mercado mostram uma reação do mercado financeiro em relação aos resultados apresentados e algumas reestruturações iniciadas nas *holdings* para a adaptação dos modelos de negócio ao novo cenário da publicidade, que inspiram uma certa cautela.

Em relação aos indicadores de solvência, as três empresas analisadas não apresentam problemas graves, mantendo-se em situação estável — acima de 0 no termômetro de Kanitz —, com a Omnicom mostrando um resultado pouco pior do que as concorrentes europeias nesse indicador (apesar dos bons resultados de retorno apresentados nos últimos anos).

Dessa forma, com os resultados obtidos, não é possível afirmar que haja uma crise no mercado publicitário do ponto de vista financeiro, através da análise das três maiores *holdings* do mundo, visto que superficialmente elas seguem entregando resultados satisfatórios a seus investidores.

4 Discussão e Considerações Finais

Como visto no Capítulo 2, as agências de publicidade passam por dificuldades no mercado publicitário atual e caminham em direção a seu fim, no caso de nada mudar em relação a seus problemas. No Capítulo 3, através da análise das três maiores *holdings* do mercado, também foi possível ver que a situação das agências de publicidade não são mostradas de forma clara, em uma análise simples de suas *holdings*. Isso pode ser resultado do que foi comentado na Seção 2.3, onde as *holdings* definem metas e parâmetros para a operação de suas agências, e essas fazem o possível e o impossível para atingir os resultados esperados, cortando gastos e “espremendo” ao máximo onde conseguem. As *holdings* também não administram bem suas agências, pois só as “ajudam” a cortar e reduzir custos — até quando anunciam fusões de agências de um mesmo grupo, ainda é apenas redução de gastos a princípio.

Como no fim do ano fiscal, as agências encontram um jeito de atingir as metas — ou chegar bem perto, ainda que não a atinjam —, os resultados financeiros dos grupos acabam se mostrando de forma positiva ou regular, de forma que não retratam a situação das empresas no médio a longo-prazo, ao focar no atingimento de resultados de curto-prazo, ano após ano.

Se as agências de publicidade correm riscos de sobrevivência, também correm as *holdings* já que vimos que a liquidez baixa destas, e seu alto endividamento, fazem com que em uma situação hipotética de falência de agências em série possivelmente levem suas empresas-mãe junto, já que estas não conseguiriam cobrir suas dívidas com o corte das rendas de curto e longo prazo.

Igor Puga, na mesma entrevista à Trip FM citada anteriormente, também comenta uma observação muito parecida sobre a situação das agências:

“[...] A gente usou a palavra ‘derretimento’ em jornalismo, mas é um derretimento combativo, tem muita gente brigando para o jornalismo não derreter. E nas agências de propaganda eu tenho uma sensação oposta: o negócio derrete, e as pessoas assistem. Algumas pessoas meio que engessadas, né? Meio congeladas, na esperança de achar que ‘imagina...’, sabe? Uma coisa... como se fosse uma coisa meio astrológica: ‘não... imagina, não vai acontecer...’ e está acontecendo, e pessoas, sim, que têm um grau de consciência enorme, mas não têm mais interesse porque não precisam mais (sic). Então, eu acho que a gente vai ter uma renovação obrigatória, né?”

Como ela vai ser, eu não sei, é confuso... o problema do mercado publicitário transcende mesmo uma questão de Brasil; a gente tem mudanças de modelos, como isso vai operar, lá fora têm diferentes escolas... é muito diferente quando você olha para a América do Norte, quando você pensa na Europa, é muito distinto como o mercado publicitário se posiciona, mas a gente tem uma crise global, ou seja, a gente tem o CEO da maior holding de propaganda que acabou de sair; o cara era um ícone, o cara era um mito, entendeu? Então, assim, a gente tem uma transformação enorme que tá por vir.

[...]

Mas eu acho que tem gente muito apta, muito capacitada e que deveria ter se dedicado para encontrar essa resposta. Eu sou relativamente novo, eu não tenho essa história inteira, mas tem gente que teve. E aí eu acho que houve uma omissão enorme de uma parcela significativa do empresariado das agências de propaganda que poderia ter feito com que a categoria estivesse em outra posição“ (TRIP FM, 2018).

Enquanto não houver a mensuração dos escopos de trabalho das agências de publicidade, não será possível tratar o problema pela raiz. Sem ter a certeza do que está sendo executado dentro de suas empresas, e quais são as necessidades de cada conta, não há como negociar pagamentos maiores dos clientes, que, por também acompanharem os faturamentos bilionários das *holdings*, acreditam que não haja problema nas agências e esperam mais do que estas conseguem entregar no momento, frustrando a relação.

Como também já citado, as agências precisam mudar a mentalidade da entrega de seus serviços, deixando de lado a criatividade pela criatividade, e passando a focar em entregar os resultados que os clientes esperam da relação cliente-agência. Somente assim, poderemos pensar em chegar ao ponto de cobrar o valor justo pelo trabalho desempenhado pelos publicitários, que realmente “mexam os ponteiros” dos clientes com seus serviços.

Um comentário feito por Rendeiro (2018) a esse respeito, e que é justamente o que está sendo dito nesse trabalho, fala sobre as *big ideas* e suas aplicações atualmente:

“Hoje, ser ‘big’ significa ter uma ideia ‘eficaz’ o suficiente para ocupar o maior espaço possível em todos os meios existentes — pagos e, de preferência, não pagos. Diz respeito ainda ao fato de trazer os resultados de negócios que as marcas precisam. Por isso, as agências de Publicidade, que sempre foram especialistas em ações de alto impacto e tiros de curto prazo, precisam se preparar para percorrer distâncias maiores e constantes ao lado de seus clientes, já que, em lugar de somente fazer campanhas, as marcas cada vez mais têm que pertencer aos consumidores [...]” (RENDEIRO, 2018, 102).

São necessárias pesquisas próximas às que Michael Farmer fez, mas voltadas para o mercado publicitário brasileiro. Pois como a maioria das agências tradicionais possivelmente ainda vive da renda das comissões — e dificilmente mensuram seu serviço como deveriam —, um futuro com menos investimento em mídias tradicionais colocaria essas agências em risco, e o processo de queda das agências seria acelerado em relação a outros mercados do mundo.

Esse trabalho foi realizado no meio de uma pandemia global, portanto não é possível deixar de citar que será preciso acompanhar como será a retomada das agências de publicidade, especialmente as nacionais, visto que suas receitas já sofreram com o impacto de cortes em verbas de publicidade. No Brasil, foi registrada uma queda de 22% nas verbas, somente no primeiro trimestre de 2020¹.

Entre as *holdings*, também foram tomadas medidas para mitigar os impactos negativos da COVID-19². WPP anunciou contenção de gastos com cortes de salários do board e congelamento de contratações e promoções³. Interpublic anunciou que terá que reduzir salários e equipes para

¹ UOL ECONOMIA. Investimento em publicidade no Brasil cai 22% no 1º trimestre de 2020. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/06/04/investimento-em-propaganda-no-brasil-cai-22-no-1-trimestre.htm> Acesso em: 14 jun. 2020

² BUSINESS INSIDER. The 5 big ad holding companies are taking steps to shore up their finances as analysts say the worst effects of the pandemic are yet to come. 2020. Disponível em: <https://outline.com/m9BBuU> Acesso em: 14 jun. 2020

³ MEIO & MENSAGEM. WPP reduz salário do board em 20% e suspende contratações. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/03/31/wpp-reduz-salario-do-board-em-20-e-suspende-contratacoes.html> Acesso em: 14 jun. 2020

proteger o negócio⁴. O Publicis Groupe não menciona demissões de forma oficial, mas afirma que cada país terá um plano diferente, de acordo com a necessidade, além de uma redução salarial de 30% para o CEO e 20% para membros do *board*⁵. Dentsu Aegis Network anunciou reduções de salários e licenças temporárias⁶. E Omnicom anunciou suspensão do salário do CEO John Wren até setembro de 2020, além de cortes nas equipes⁷.

Um dos primeiros resultados de uma pesquisa, feita pela Forrester, mostram resultados desanimadores para o mercado da comunicação americana, com redução de 35 mil postos de trabalho em 2020 e mais 16 mil em 2021⁸. Definitivamente será importante acompanhar as movimentações das empresas nos próximos meses e anos, já que a crise ocorrida nesse momento pode ser um fator acelerador para o fim das agências que estavam mais ameaçadas, tanto no Brasil quanto no mundo.

Como Farmer (2019) comenta em sua obra, ideias por si só não geram valor para que os anunciantes prefiram pagar pelo serviço de um publicitário, ao invés de passar a conta para um time de comunicação de uma consultoria. E por isso, olhar para a administração publicitária nesse momento é importante. Se nós — enquanto publicitários — estamos falhando em gerar valor para nossos clientes, quanto tempo mais seremos capazes de gerar valor para o nosso próprio negócio? Quais são as análises de cenário que deveriam estar sendo feitas para a reavaliação dos entregáveis de uma agência? Como sobreviver em um mercado com demandas cada vez mais complexas do que as existentes, não há 20 ou 30 anos, mas há apenas 10 anos, utilizando o mesmo modelo de negócio de 50 anos atrás?

Sem demanda pelos serviços de uma agência, não há mais oferta. E sem oferta, não há receita; o que leva à falência.

⁴ MEIO & MENSAGEM. Demissões e cortes serão necessários, diz Roth, do IPG. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/04/13/demissoes-e-cortes-de-custo-serao-necessarios-diz-roth-do-ipg.html> Acesso em: 14 jun. 2020

⁵ MEIO & MENSAGEM. Sadoun e Lévy têm salários reduzidos em 30%. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/04/13/salarios-de-sadoun-e-levy-sao-reduzidos-em-30-respectivamente.html> Acesso em: 14 jun. 2020

⁶ MEIO & MENSAGEM. Grupo DAN efetua cortes nas agências. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/04/13/grupo-dan-efetua-cortes-nas-agencias.html> Acesso em: 14 jun. 2020

⁷ MEIO & MENSAGEM. Cortes no Omnicom começam nesta semana. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/04/15/cortes-nas-agencias-do-omnicom-comecam-nesta-semana.html> Acesso em: 14 jun. 2020

⁸ MEIO & MENSAGEM. Nos EUA, agências devem perder 35 mil postos de trabalho. 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/06/04/nos-eua-agencias-devem-perder-35-mil-postos-de-trabalho.html> Acesso em: 14 jun. 2020

Referências

- AUCAR, B. S. **A publicidade no Brasil: agências, poderes e modos de trabalho (1914 – 2014)**. 2016. 333 p. Tese (Doutorado) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=27769@1>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- CARVALHO, C. M.; CHRISTOFOLI, M. P. O campo publicitário, a agência e a noção de aceleração do tempo: questões iniciais para pensar novos modelos e negócios na prática do mercado publicitário. **Sessões do Imaginário**, EDIPUCRS, Porto Alegre, v. 20, n. 34, p. 91 – 99, 2015. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/view/20665>. Acesso em: 25 abr. 2020.
- FARMER, M. **Madison Avenue Manslaughter: An inside view of fee-cutting clients, profit-hungry owners and declining ad agencies**. 3. ed. Nova York: LID Publishing, 2019.
- KASSAI, J. R.; KASSAI, S. **Desvendando o Termômetro de Insolvência de Kanitz**. 1999. Disponível em: http://paginapessoal.utfpr.edu.br/catapan/controladoria/Kanitz.pdf/at_download/file. Acesso em: 23 mai. 2020.
- LUPETTI, M. **Administração em Publicidade: a verdadeira alma do negócio**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 210 p.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2010**. 2011. Disponível em: http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/129472653992333334.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2011**. 2012. Disponível em: http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/129788268785239252.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2012**. 2013. Disponível em: http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/130101917408182500.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2013**. 2014. Disponível em: http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/130416323760263892.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2014**. 2015. Disponível em: http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/AR2014.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2016**. 2017. Disponível em: http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/2016/2016-Annual-Report.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2017**. 2018. Disponível em: [http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/2017/Annual-Report\[2\].pdf](http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/2017/Annual-Report[2].pdf). Acesso em: 10 mai. 2020.
- OMNICOM GROUP. **Annual Report 2018**. 2019. Disponível em: http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/annual_reports/2018/2018-Annual-Report.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.

OMNICOM GROUP. **Annual Report 2019**. 2020. Disponível em: [http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/2019/ar/Annual-Report-\(Webhosting-Final\).pdf](http://s2.q4cdn.com/400719266/files/doc_financials/2019/ar/Annual-Report-(Webhosting-Final).pdf). Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2010 Annual Results**. 2010. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2010-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2011 Annual Results**. 2011. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2011-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2012 Annual Results**. 2012. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2012-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2013 Annual Results**. 2013. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2013-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2014 Annual Results**. 2014. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2014-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2015 Annual Results**. 2015. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2015-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2016 Annual Results**. 2017. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2016-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2017 Annual Results**. 2018. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2017-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2018 Annual Results**. 2019. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2018-annual-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

PUBLICIS GROUPE. **Publicis Groupe: 2019 Full Year Results**. 2020. Disponível em: <https://www.publicisgroupe.com/en/investors/publicis-groupe-2019-full-year-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

RENDEIRO, F. F. **Mercado publicitário: transformações na contemporaneidade**. 2018. 297 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Economia Criativa) — Escola Superior de Propaganda em Marketing. Disponível em: <https://tede2.espm.br/handle/tede/359>. Acesso em: 29 abr. 2020.

ROSS, S. A. et al. **Administração financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2015.

SANT'ANNA, A.; ROCHA JUNIOR, I.; GARCIA, L. F. D. **Propaganda - Teoria, Técnica e Prática**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 465 p.

TRIP FM. Igor Puga, diretor de Marketing do Santander, reflete sobre a relação do brasileiro com os bancos e sobre o futuro do jornalismo e da publicidade. 2018. Disponível em: <https://revistatrip.uol.com.br/trip-fm/diretor-de-marketing-do-santander-igor-puga-reflete-sobre-o-futuro-da-comunicacao>. Acesso em: 26 abr. 2020.

WPP. WPP 2010 Preliminary Results. 2011. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2011/03/wpp-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. WPP 2011 Preliminary Results. 2012. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2012/03/wpp-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. WPP Preliminary Results 2012. 2013. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2013/03/wpp-preliminary-results-2012>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. WPP 2013 Preliminary Results. 2014. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2014/02/wpp-preliminary-results-2013>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. WPP 2014 Preliminary Results. 2015. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2015/03/wpp-2014-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. WPP 2015 Preliminary Results. 2016. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2016/03/wpp-2015-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. WPP 2016 Preliminary Results. 2017. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2017/03/wpp-2016-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. WPP 2017 Preliminary Results. 2018. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2018/03/wpp-2017-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. 2018 Preliminary Results. 2019. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2019/03/2018-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

WPP. 2019 Preliminary Results. 2020. Disponível em: <https://www.wpp.com/news/2020/02/2019-preliminary-results>. Acesso em: 10 mai. 2020.

Apêndices

Figura 6 – Balanço Patrimonial WPP (2010–2019)

WPP - BALANÇO PATRIMONIAL (BP)

(em milhões de libras esterlinas)

ATIVOS	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
Ativo Circulante										
Disponível	1.965	2.402	1.945	2.222	2.513	2.382	2.437	2.391	2.643	2.969
Contas a Receber	8.843	8.920	9.007	9.088	9.530	10.495	12.375	12.112	13.102	11.822
Estoques	366	334	348	305	327	329	400	424	-	-
Outros Itens	83	89	124	136	146	169	231	235	199	651
Subtotal Ativo Circulante	11.258	11.744	11.425	11.750	12.516	13.375	15.443	15.163	15.943	15.442
Ativo Não Circulante										
Realizável a Longo Prazo	1.195	1.196	1.224	1.041	1.017	1.031	1.415	1.402	1.130	2.873
Investimentos	174	191	177	271	669	1.159	1.310	1.154	667	498
Imobilizado	708	728	768	773	773	798	969	980	1.083	876
Intangível	11.011	11.291	11.285	11.141	11.648	12.386	15.432	14.971	15.045	11.640
Subtotal Não Circulante	13.088	13.406	13.453	13.225	14.107	15.374	19.125	18.506	17.924	15.887
TOTAL ATIVOS	24.345	25.151	24.878	24.976	26.623	28.749	34.568	33.669	33.868	31.329
PASSIVOS										
Passivo Circulante										
Fornecedores	11.704	11.166	10.908	10.711	11.784	12.685	15.010	14.241	15.038	14.187
Financiamentos	371	1.088	1.189	1.424	1.253	1.531	1.755	1.273	1.571	1.263
Outros Itens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170
Subtotal Passivo Circulante	12.075	12.253	12.097	12.135	13.037	14.216	16.765	15.515	16.609	15.621
Passivo Não Circulante										
Financiamentos ELP	5.622	6.003	5.720	4.994	5.759	6.518	8.036	8.192	7.452	7.265
Outros Itens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Não Circulante	5.622	6.003	5.720	4.994	5.759	6.518	8.036	8.192	7.452	7.265
Patrimônio Líquido										
Capital Social	6.446	6.663	6.811	7.587	7.500	7.637	9.325	9.493	9.382	8.072
Outros Itens	201	231	250	260	327	378	443	469	424	371
Subtotal Patrimônio Líquido	6.647	6.894	7.061	7.847	7.827	8.016	9.768	9.962	9.807	8.444
TOTAL PASSIVOS	24.345	25.151	24.878	24.976	26.623	28.749	34.568	33.669	33.868	31.329

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Figura 7 – DRE WPP (2010–2019)

WPP - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

(em milhões de libras esterlinas)

DRE (Simplificada)	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
RECEITA	9.331	10.022	10.373	11.019	11.529	12.235	14.389	15.265	13.047	13.234
(-) Custos de Receita e Operacionais	- 8.358	- 8.830	- 9.132	- 9.609	- 10.022	- 10.603	- 12.326	- 13.357	- 11.809	- 11.938
LUCRO OPERACIONAL	973	1.192	1.241	1.410	1.507	1.632	2.063	1.908	1.238	1.296
(-) Despesas Financeiras	- 195	- 200	- 214	- 204	- 168	- 152	- 174	- 175	- 180	- 260
LAIR (Lucro antes do IR)	851	1.008	1.092	1.296	1.452	1.493	1.891	2.109	1.258	982
(-) IR	- 190	- 92	- 197	- 284	- 300	- 248	- 389	- 197	- 256	- 275
LUCRO LÍQUIDO	661	917	895	1.012	1.152	1.245	1.502	1.912	1.002	707

Elaborado pelo autor, com base em WPP (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

Figura 8 – Balanço Patrimonial Omnicom Group (2010–2019)

OMNICOM GROUP - BALANÇO PATRIMONIAL (BP)

(em milhões de dólares)

ATIVOS	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
Ativo Circulante										
Disponível	2.289	1.781	2.678	2.711	2.388	2.605	3.002	3.796	3.652	4.306
Contas a Receber	5.977	6.632	6.958	6.633	6.525	7.221	7.511	8.084	7.666	7.829
Estoques	708	1.018	1.008	1.288	1.167	1.123	1.125	1.111	1.162	1.258
Outros Itens	1.221	991	1.017	1.021	1.111	1.032	1.084	1.126	1.247	1.192
Subtotal Ativo Circulante	10.194	10.422	11.661	11.652	11.191	11.981	12.722	14.116	13.727	14.585
Ativo Não Circulante										
Realizável a Longo Prazo	332	292	311	275	301	280	245	298	308	1.650
Investimentos	299	184	155	132	148	137	120	120	121	107
Imobilizado	653	683	724	737	708	693	675	691	694	663
Intangível	8.087	8.925	9.300	9.302	9.212	9.021	9.404	9.706	9.767	9.779
Subtotal Não Circulante	9.372	10.084	10.491	10.446	10.369	10.130	10.443	10.815	10.890	12.199
TOTAL ATIVOS	19.566	20.505	22.152	22.099	21.560	22.111	23.165	24.931	24.617	26.783
PASSIVOS										
Passivo Circulante										
Fornecedores	8.914	9.285	9.528	9.601	9.346	11.096	11.663	12.841	12.623	12.984
Financiamentos	228	247	271	300	309	1.326	378	342	688	865
Outros Itens	1.881	2.139	2.076	2.377	2.407	1.798	1.969	1.926	1.959	2.132
Subtotal Passivo Circulante	11.023	11.671	11.876	12.278	12.061	14.220	14.011	15.109	15.270	15.981
Passivo Não Circulante										
Financiamentos ELP	4.449	4.653	6.121	5.551	5.992	4.834	6.293	6.488	5.996	7.222
Outros Itens	201	202	198	202	186	168	202	182	244	207
Subtotal Não Circulante	4.650	4.855	6.320	5.753	6.177	5.002	6.495	6.670	6.240	7.429
Patrimônio Líquido										
Capital Social	3.581	3.504	3.461	3.582	2.850	2.452	2.162	2.615	2.547	2.854
Outros Itens	313	476	496	486	471	437	498	537	560	520
Subtotal Patrimônio Líquido	3.893	3.980	3.956	4.068	3.321	2.889	2.660	3.152	3.107	3.374
TOTAL PASSIVOS	19.566	20.505	22.152	22.099	21.560	22.111	23.165	24.931	24.617	26.783

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Figura 9 – DRE Omnicom Group (2010–2019)

OMNICOM GROUP - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

(em milhões de dólares)

DRE (Simplificada)	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
RECEITA	12.543	13.873	14.219	14.585	15.318	15.134	15.417	15.274	15.290	14.954
(-) Custos de Receita e Operacionais	- 11.012	- 12.110	- 12.314	- 12.658	- 13.267	- 13.214	- 13.408	- 13.190	- 13.157	- 12.831
LUCRO OPERACIONAL	1.460	1.671	1.804	1.825	1.997	1.920	2.009	2.084	2.134	2.122
(-) Despesas Financeiras	- 110	- 122	- 145	- 164	- 134	- 142	- 167	- 199	- 209	- 184
LAIR (Lucro antes do IR)	1.350	1.549	1.660	1.661	1.863	1.779	1.842	1.885	1.924	1.938
(-) IR	- 460	- 506	- 527	- 565	- 593	- 584	- 601	- 696	- 493	- 504
LUCRO LÍQUIDO	828	953	998	991	1.104	1.094	1.149	1.088	1.326	1.339

Elaborado pelo autor, com base em Omnicom Group (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Figura 10 – Balanço Patrimonial Publicis Groupe (2010–2019)

PUBLICIS GROUPE - BALANÇO PATRIMONIAL (BP)

(em milhões de euros)

ATIVOS	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
Ativo Circulante										
Disponível	2.164	2.174	1.314	1.442	3.158	1.672	2.228	2.407	3.206	3.413
Contas a Receber	6.525	7.007	7.432	7.511	8.271	10.502	10.708	10.399	9.804	10.990
Estoques	326	343	342	307	320	411	406	385	367	411
Outros Itens	-	-	-	-	-	-	-	62	1.057	1.002
Subtotal Ativo Circulante	9.015	9.524	9.088	9.260	11.749	12.585	13.342	13.253	14.434	15.816
Ativo Não Circulante										
Realizável a Longo Prazo	188	195	338	247	328	333	332	299	2.097	2.483
Investimentos	140	43	23	28	36	116	87	64	62	32
Imobilizado	464	496	506	513	552	660	640	590	611	720
Intangível	5.134	6.192	6.649	7.062	7.961	11.752	10.495	9.574	9.876	13.608
Subtotal Não Circulante	5.926	6.926	7.516	7.850	8.877	12.861	11.554	10.527	12.646	16.843
TOTAL ATIVOS	14.941	16.450	16.604	17.110	20.626	25.446	24.896	23.780	27.080	32.659
PASSIVOS										
Passivo Circulante										
Fornecedores	7.216	7.745	8.249	8.636	9.640	11.766	11.992	11.541	12.176	13.411
Financiamentos	1.883	2.588	2.264	2.140	2.442	2.826	2.606	2.491	3.148	4.535
Outros Itens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Passivo Circulante	9.099	10.333	10.513	10.776	12.082	14.592	14.598	14.032	15.324	17.946
Passivo Não Circulante										
Financiamentos ELP	2.460	2.186	1.432	1.201	2.429	4.271	4.233	3.790	4.903	7.321
Outros Itens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal Não Circulante	2.460	2.186	1.432	1.201	2.429	4.271	4.233	3.790	4.903	7.321
Patrimônio Líquido										
Capital Social	77	77	84	86	88	89	90	92	94	96
Reservas	3.284	3.821	4.531	5.009	5.998	6.467	5.965	5.864	6.759	7.305
Outros Itens	21	33	44	38	29	27	10	2	-	9
Subtotal Patrimônio Líquido	3.382	3.931	4.659	5.133	6.115	6.583	6.065	5.958	6.853	7.392
TOTAL PASSIVOS	14.941	16.450	16.604	17.110	20.626	25.446	24.896	23.780	27.080	32.659

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).

Figura 11 – DRE Publicis Groupe (2010–2019)

PUBLICIS GROUPE - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

(em milhões de euros)

DRE (Simplificada)	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
RECEITA	5.418	5.816	6.610	6.953	7.255	9.601	9.733	10.246	9.951	11.001
(-) Custos de Receita e Operacionais	- 4.583	- 4.902	- 5.565	- 5.830	- 6.186	- 8.223	- 9.724	- 8.930	- 8.648	- 9.734
LUCRO OPERACIONAL	835	914	1.045	1.123	1.069	1.378	9	1.316	1.303	1.267
(-) Despesas Financeiras	- 65	- 56	- 30	- 26	- 23	- 74	- 74	- 51	- 11	- 25
LAIR (Lucro antes do IR)	759	860	1.013	1.102	1.041	1.298	173	1.189	1.219	1.154
(-) IR	- 216	- 248	- 279	- 298	- 311	- 386	- 342	- 312	- 285	- 305
LUCRO LÍQUIDO	551	629	759	809	734	911	520	862	919	841

Elaborado pelo autor, com base em Publicis Groupe (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2019, 2020).