



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**BRUNA MONTES NEVES  
LARISSA BERNARDES LACERDA**

**ATELIÊ 25:  
uma agência feita por mulheres e para mulheres**

**Brasília  
2021**

Universidade de Brasília  
Comunicação Social

Bruna Montes Neves  
Larissa Bernardes Lacerda

**ATELIÊ 25:**  
uma agência feita por mulheres e para mulheres

Produto apresentado ao curso de Graduação em  
Comunicação Social, da Universidade de Brasília  
(UnB, DF), como requisito para a **conclusão de  
curso.**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

Brasília  
**2021**

Bruna Montes Neves  
Larissa Bernardes Lacerda

**ATELIÊ 25:**  
uma agência feita por mulheres e para mulheres

Produto final, apresentado à Universidade de  
Brasília, como parte das exigências para a  
conclusão de curso.

Brasília, 12 de maio de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu  
Orientadora

---

Profª Kelly Quirino  
Avaliadora

---

Profª Suelen Brandes Marques Valente  
Avaliadora

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos à nossa orientadora Maria Fernanda Dangelo, Mafefa, por todo o apoio que recebemos do início ao fim deste projeto. Por ter sempre sido capaz de nos orientar na melhor direção possível, de uma maneira a nos tranquilizar imensamente, mesmo que suas orientandas fossem bastante ansiosas. Obrigada por acreditar tanto em nosso trabalho quanto em nós mesmas.

Agradecemos também às nossas mães, Daniela Goulart e Marilene Bernardes, duas mulheres fortes e independentes, que temos como inspirações. Obrigada por nos mostrarem desde cedo a força e a capacidade gigantesca das mulheres.

Às estagiárias da equipe da Secom do CNMP, Ana Vitória Rockert, Beatriz Dutra e Giovana Ferreira, que inspiraram esse trabalho por mostrarem a nós como uma rede unida de mulheres profissionais e competentes é algo mais do que natural, e muito longe de ser utopia. Obrigada por serem mulheres que levantam outras mulheres.

À equipe da Empatia Criativa, que não poupou esforços para nos ajudar com o que estava ao seu alcance para que tivéssemos o máximo de informações relevantes para este trabalho. Obrigada por se importarem com o futuro acadêmico de jovens publicitárias e por tentarem melhorar a realidade das mulheres no mercado.

Por fim, agradecemos também uma à outra, pois este trabalho jamais seria o mesmo se não fosse pela colaboração e construção conjunta de duas mulheres que se admiram muito.

## RESUMO

### ATELIÊ 25: UMA AGÊNCIA FEITA POR MULHERES E PARA MULHERES

AUTORAS: Bruna Montes Neves e Larissa Bernardes Lacerda

ORIENTADORA: Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

Este trabalho tem como objetivo criar um novo modelo de negócio para agências de publicidade a fim de valorizar a mão de obra feminina no mercado. A partir deste tema, pretende-se investigar a cultura organizacional e os modelos de gestão vigentes nas agências brasileiras, identificar características que valorizem e reconheçam a atuação de mulheres na publicidade, criar um espaço de liderança feminina, formar uma rede de apoio entre mulheres e elaborar um modelo de capacitação integrado a um modelo de negócios. O presente trabalho também tem como contribuição a criação de projetos sociais para fortalecer a mão de obra e a educação de mulheres que estejam fora do ecossistema da agência. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma investigação sobre o tema com o propósito de traçar características do mercado que prejudicam o encarecimento de mulheres e contribuem para um menor número delas nos cargos de liderança. A pesquisa bibliográfica executada conta com artigos, teses e dissertações sobre o tema, além de *reports* e dados de pesquisas realizadas por instituições como IGBE, *More Grls*, Empatia Criativa e Meio e Mensagem. Para reforçar a investigação, foi também realizada uma pesquisa via *Google Forms* com mulheres que trabalham ou já trabalharam em agências de publicidade a fim de conhecer suas percepções sobre o tema. O resultado do trabalho foi a criação de um modelo de negócio por meio da estruturação de uma agência publicitária feita apenas para mulheres: a Ateliê 25. Através do Canvas e de um plano de negócios bem detalhado (Sebrae, 2013), a empresa é apresentada como recurso para ampliar a participação feminina no mercado publicitário brasileiro, aumentando a diversidade nas agências, majoritariamente dominada por homens.

**Palavras-chave:** Mulheres; Publicidade; Modelo de negócio; Cultura organizacional; Agência.

## **ABSTRACT**

### **ATELIÊ 25: AN ADVERTISING AGENCY MADE BY WOMEN AND FOR WOMEN**

**AUTHORS:** Bruna Montes Neves e Larissa Bernardes Lacerda

**ADVISOR:** Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

This academic work aims to create a new business model for advertising agencies in order to value female labor in the market. Based on this theme, we intend to investigate the organizational culture and management models in force in Brazilian agencies, identify characteristics that value and recognize the role of women in advertising, create a space for female leadership, form a support network between women and develop a training model integrated with a business model. This academic work also contributes to the creation of social projects to strengthen the workforce and the education of women who are outside the agency's ecosystem. To achieve these objectives, an investigation was carried out on the topic with the purpose of tracing characteristics of the market that hinder the career of women and contribute to a smaller number of them in leadership positions. The bibliographic research carried out includes articles, theses and dissertations on the subject, in addition to reports and research data carried out by institutions such as IGBE, More Grls, Empatia Criativa e Meio e Mensagem. To reinforce the investigation, a survey was also carried out via Google Forms with women who work or have worked in advertising agencies in order to get to know their perceptions on the topic. The result of the work was the creation of a business model through the structuring of an advertising agency made only for women: Ateliê 25. Through Canvas and a very detailed business plan (Sebrae, 2013), the company is presented as a resource to increase female participation in the Brazilian advertising market, increasing the diversity in the agencies, mainly dominated by men.

**Keywords:** Women; Advertising; Business model; Organizational culture; Agency.

## **LISTA DE IMAGENS**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>IMAGEM 1</b> - Impacto do ambiente em relação ao gênero .....               | 43 |
| <b>IMAGEM 2</b> - Motivos para a baixa presença de mulheres na liderança ..... | 44 |
| <b>IMAGEM 3</b> - Motivos para desistência .....                               | 45 |
| <b>IMAGEM 4</b> - Canvas .....                                                 | 48 |
| <b>IMAGEM 5</b> - Organograma .....                                            | 54 |
| <b>IMAGEM 6</b> - Fluxo de operações .....                                     | 64 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>QUADRO 1</b> - Aspectos que influenciam os desequilíbrios do mercado publicitário .....      | 16 |
| <b>QUADRO 2</b> - Ações administradas na transição entre os modelos vertical e horizontal ..... | 41 |
| <b>QUADRO 3</b> - Etapas do plano de negócio proposto pelo Sebrae .....                         | 46 |
| <b>QUADRO 4</b> - Capital social .....                                                          | 52 |
| <b>QUADRO 5</b> - Análise de concorrentes .....                                                 | 57 |
| <b>QUADRO 6</b> - Análise de fornecedores .....                                                 | 59 |
| <b>QUADRO 7</b> - Preços dos serviços prestados .....                                           | 61 |
| <b>QUADRO 8</b> - Máquinas e equipamentos .....                                                 | 67 |
| <b>QUADRO 9</b> - Móveis e utensílios .....                                                     | 68 |
| <b>QUADRO 10</b> - Investimento fixo total .....                                                | 68 |
| <b>QUADRO 11</b> - Estoque inicial .....                                                        | 69 |
| <b>QUADRO 12</b> - Contas a receber .....                                                       | 69 |
| <b>QUADRO 13</b> - Contas a pagar .....                                                         | 70 |
| <b>QUADRO 14</b> - Prazo para os fornecedores entregarem os serviços .....                      | 70 |
| <b>QUADRO 15</b> - Necessidade líquida de capital de giro em dias .....                         | 71 |
| <b>QUADRO 16</b> - Capital de giro .....                                                        | 71 |
| <b>QUADRO 17</b> - Investimentos pré-operacionais .....                                         | 72 |
| <b>QUADRO 18</b> - Investimento total .....                                                     | 72 |
| <b>QUADRO 19</b> - Recursos para a criação da empresa .....                                     | 73 |
| <b>QUADRO 20</b> - Faturamento mensal .....                                                     | 73 |
| <b>QUADRO 21</b> - Impostos .....                                                               | 74 |

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>QUADRO 22 - Custos com mão de obra .....</b>      | <b>75</b> |
| <b>QUADRO 23 - Custo de depreciação .....</b>        | <b>76</b> |
| <b>QUADRO 24 - Custos fixos mensais .....</b>        | <b>78</b> |
| <b>QUADRO 25 - Demonstrativo de resultados .....</b> | <b>79</b> |
| <b>QUADRO 26 - Matriz Fofa .....</b>                 | <b>81</b> |

## SUMÁRIO

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 1. Introdução .....                    | 13 |
| 2. Problema de pesquisa .....          | 14 |
| 3. Estado da Questão .....             | 14 |
| 4. Justificativa .....                 | 22 |
| 5. Objetivo Geral .....                | 23 |
| 6. Objetivos Específicos .....         | 23 |
| 7. Referencial Teórico .....           | 24 |
| 8. Metodologia .....                   | 42 |
| 9. Modelo de Negócio Canvas .....      | 48 |
| 10. Plano de Negócios .....            | 49 |
| 10.1. Sumário Executivo .....          | 49 |
| 10.1.1. Resumo do Plano .....          | 49 |
| 10.1.2. Dados dos Empreendedores ..... | 50 |
| 10.1.3. Dados do Empreendimento .....  | 50 |
| 10.1.4. Missão da Empresa .....        | 51 |
| 10.1.5. Setores de Atividade .....     | 51 |
| 10.1.6. Forma Jurídica .....           | 51 |
| 10.1.7. Enquadramento Tributário ..... | 51 |
| 10.1.8. Capital Social .....           | 52 |
| 10.1.9. Fonte de Recursos .....        | 52 |
| 10.2. A Empresa .....                  | 52 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 10.2.1. Missão .....                       | 52 |
| 10.2.2. Visão .....                        | 53 |
| 10.2.3. Valores .....                      | 53 |
| 10.2.4. Organograma .....                  | 53 |
| 10.3. Análise de Mercado .....             | 54 |
| 10.3.1. Estudo dos Clientes .....          | 54 |
| 10.3.1.1. Perfil do Cliente .....          | 54 |
| 10.3.1.2. Comportamento do Cliente .....   | 55 |
| 10.3.1.3. Área de Abrangência .....        | 56 |
| 10.3.2. Estudo dos Concorrentes .....      | 56 |
| 10.3.3. Estudo dos Fornecedores .....      | 58 |
| 10.4. Plano de Marketing .....             | 60 |
| 10.4.1. Objetivos de Marketing .....       | 60 |
| 10.4. 2. Produtos .....                    | 60 |
| 10.4.3. Preço .....                        | 61 |
| 10.4.4. Promoção .....                     | 62 |
| 10.4.5. Estrutura de Comercialização ..... | 62 |
| 10.4.6. Localização do Negócio .....       | 62 |
| 10.5. Plano Operacional .....              | 63 |
| 10.5.1. Capacidade Produtiva .....         | 63 |
| 10.5.2. Processos Operacionais .....       | 63 |
| 10.5.3. Necessidade de Pessoal .....       | 66 |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>10.6. Plano Financeiro .....</b>                                  | <b>67</b> |
| <b>10.6.1. Estimativa dos Investimentos Fixos .....</b>              | <b>67</b> |
| <b>10.6.2. Capital de Giro .....</b>                                 | <b>68</b> |
| <b>10.6.2.1. Estimativa de Estoque Inicial.....</b>                  | <b>69</b> |
| <b>10.6.2.2. Caixa Mínimo .....</b>                                  | <b>69</b> |
| <b>10.6.3. Investimentos Pré-operacionais .....</b>                  | <b>71</b> |
| <b>10.6.4. Investimento Total .....</b>                              | <b>72</b> |
| <b>10.6.5. Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa .....</b>     | <b>73</b> |
| <b>10.6.6. Estimativa de Custos de Comercialização .....</b>         | <b>74</b> |
| <b>10.6.7. Estimativa dos Custos com Mão de Obra .....</b>           | <b>75</b> |
| <b>10.6.8. Estimativa do Custo com Depreciação .....</b>             | <b>76</b> |
| <b>10.6.9. Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais .....</b> | <b>78</b> |
| <b>10.6.10. Demonstrativo de Resultados .....</b>                    | <b>79</b> |
| <b>10.6.11. Indicadores de Viabilidade .....</b>                     | <b>79</b> |
| <b>10.6.11.1. Ponto de Equilíbrio.....</b>                           | <b>79</b> |
| <b>10.6.11.2. Lucratividade .....</b>                                | <b>80</b> |
| <b>10.6.11.3. Rentabilidade.....</b>                                 | <b>80</b> |
| <b>10.6.11.4. Prazo de Retorno do Investimento .....</b>             | <b>80</b> |
| <b>10.7. Avaliação Estratégica .....</b>                             | <b>81</b> |
| <b>10.8. Avaliação do Plano de Negócios .....</b>                    | <b>81</b> |
| <b>11. Conclusão .....</b>                                           | <b>84</b> |
| <b>12. Referências .....</b>                                         | <b>86</b> |

## Introdução

O modo de operação das agências de publicidade brasileiras foi influenciado pelo modelo americano de *advertising* na década de 30. Ao longo dos anos, os estrangeirismos, prêmios e eventos contribuíram para uma glamourização da profissão que até hoje encanta muitos jovens.

Por trás de tudo isso, no entanto, nós encontramos uma cultura organizacional não tão encantadora assim. Jornadas longas de trabalho que chegam a ultrapassar 60h por semana, imediatismo, falta de treinamento e pressão constante são só alguns dos problemas que existem dentro da maioria das agências brasileiras, desde as pequenas até as grandes.

Tudo isso vem contribuindo para que cada vez mais profissionais da área sofram com o esgotamento profissional. Não é à toa que a síndrome de *Burnout* se tornou um tópico de discussão frequente entre os publicitários. E quem mais sofre desse mal, de acordo com Garcia e Benevides-Pereira (2003) e segundo dados do Grupo de Planejamento<sup>1</sup>, são as mulheres.

Pesquisas apontam que jornada dupla, salários menores, assédio e o esforço dobrado para crescer na carreira são alguns dos motivos que fazem com que as mulheres sejam os alvos principais do esgotamento profissional. Na publicidade, assim como em outras áreas, a cobrança é muito maior para elas do que para qualquer homem.

Diante disso, encontramos um cenário desfavorável para o trabalho e o crescimento de mulheres na área. Não é por acaso que os homens estão em maior número nas agências brasileiras, principalmente quando se fala de cargos de liderança.

E se já é difícil para as mulheres no geral, para aquelas que são periféricas a situação é ainda pior. Uma vez que as agências procuram talentos que estudaram em grandes instituições, onde o acesso é dificultado para quem é da periferia, já é de se esperar que a maioria dos contratados sejam homens brancos e de classe média alta.

Não é de hoje que essa conjuntura vem incomodando as profissionais da área, que têm se mobilizado de diversas formas para mudar essa realidade. Elas têm ajudado umas às outras, não por benefício próprio ou reconhecimento, e sim para fortalecer a mão de obra feminina na área. De um tempo para cá, elas vêm construindo uma comunidade interna que tem suas próprias diretrizes e valores, sem que estes sejam formalizados ou até mesmo percebidos. E por que não botá-los em destaque? Por que não criar uma agência em que esses valores sejam

---

<sup>1</sup> Organização sem fins lucrativos que tem como objetivo aumentar o valor do planejamento estratégico na comunicação.

a base do negócio? Por que não criar um espaço que possa proporcionar verdadeira realização profissional para as mulheres?

Essa é a proposta deste trabalho. Baseada em experiências pessoais de vida e de mercado, o nosso propósito é contribuir com essa luta, mudando um cenário em que vemos cada vez mais mulheres desistindo de suas carreiras por problemas como: falta de capacitação e espaço para as suas ideias, uma grande quantidade de demandas “para ontem”, pouca autonomia, assédio, cobrança etc.

Por meio de *benchmarking* e uma pesquisa direcionada às mulheres no mercado de comunicação, analisamos os principais problemas encontrados na cultura e na gestão das agências publicitárias brasileiras. Fizemos também uma investigação sobre as possíveis respostas para essas adversidades e mapeamos algumas iniciativas femininas que promovem uma mudança profunda no mercado. Partindo dessa apuração, traçamos as melhores soluções para a questão e condensamos tudo em um novo modelo de negócios focado no encarreiramento feminino na publicidade.

Assim, criamos a Ateliê 25: uma agência fictícia feita por mulheres e para mulheres, que busca apresentar a estrutura e a operação de um modelo de gestão alternativo para as agências brasileiras. A empresa, um negócio pouco provável de ser aplicado a partir do zero nos moldes em que foi criada, é apenas uma forma de ilustrar o real produto deste trabalho: um modelo de gestão que tem como propósito solucionar os problemas que dificultam o acesso e a ascensão das mulheres na publicidade.

## **Problema de pesquisa**

Como seria um modelo de agência que favorecesse o acesso e a ascensão das mulheres na carreira publicitária?

## **Estado da Questão**

A cultura organizacional está diretamente ligada às crenças e aos valores que uma instituição compartilha com os seus funcionários. De acordo com Horta e Renato (2008), a cultura organizacional nada mais é do que formas culturais que orientam e influenciam diversos comportamentos.

Para complementar esse raciocínio, Morgan (2009) diz que a cultura organizacional é um padrão de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados que exercem influência decisiva na habilidade de encarar desafios de uma organização.

Schein (2009) diz que a cultura organizacional se manifesta em três níveis: (1) Artefatos: vestimenta, vocabulário, ambiente físico e estrutura hierárquica; (2) Valores e Crenças: regras de comportamentos; e (3) Pressupostos e Suposições Básicos: crenças inquestionáveis compartilhadas entre as pessoas.

Percebe-se, assim, que a cultura organizacional é um conjunto de regras e crenças que orienta o comportamento dos funcionários no dia a dia de uma empresa. Toda organização possui esse conjunto de regras e crenças, e com as agências de publicidade não poderia ser diferente.

A cultura organizacional na publicidade varia muito pouco de empresa para empresa. Quem trabalha na área conhece bem o *modus operandi* de uma agência. De acordo com Oliveira (2011), entre as maiores reclamações estão as horas extenuantes de trabalho, que às vezes chegam a ultrapassar 60h por semana e 10 horas por dia. “Ainda, tais excessos, em sua maioria, acabam não sendo remunerados como deveriam” (OLIVEIRA, 2014, p. 3).

Chalant (2011) atribui essa pressão no universo da publicidade a um sentido de imediatismo que temos desenvolvido com as tecnologias da informação e a virtualização. Quase tudo é urgente e importante, e estamos cada vez mais acostumados a operar em situação de emergência.

Segundo Carrascoza (2011), essas longas jornadas são resultado do desejo dos anunciantes de terem uma “comunicação visível em tempo integral”. E se de um lado a maioria dos funcionários se incomoda com isso, do outro, esse é um aspecto extremamente normalizado e, às vezes, até romantizado.

Seja como for, em agência de propaganda (...) é verdadeira a sentença, já clichê entre os profissionais, “temos horário para entrar, mas não para sair”, estabelecida definitivamente com o avanço das sociedades em rede (CASTELLS, 1999). (...) Em verdade, o objetivo das grandes marcas de tornar a sua comunicação visível em tempo integral não está centrado apenas em mimetizá-la sobre a camada desse presente contínuo, mas em mantê-la viva no futuro (CARRASCOZA, 2011, p. 12 apud OLIVEIRA, 2015, p. 6)

David Ogilvy, um dos maiores nomes da publicidade mundial, escreveu em seu livro *Confissões de um Publicitário* que é “mais divertido estar com excesso de trabalho”

(OGILVY, 2013, p.40). Não é raro ver profissionais da área, principalmente em cargos de liderança, alimentando esse tipo de pensamento.

E os problemas não acabam por aí. Além das jornadas cansativas, também podemos apontar mais aspectos relacionados à cultura das grandes agências de publicidade do Brasil. Uma pesquisa feita por Oliveira (2014) aponta 13 aspectos que influenciam os desequilíbrios encontrados no mercado publicitário. Entre eles, destacamos os mais relevantes para a nossa pesquisa, de acordo com o quadro 1.

**Quadro 1** - Aspectos que influenciam os desequilíbrios do mercado publicitário

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Malandragem ou “jeitinho brasileiro” | Como as horas extras raramente são remuneradas, a gestão de pessoas nas agências fere a lei. Além disso, todos os anos vemos várias empresas inscrevendo peças fantasmas (que não foram veiculadas de fato) em premiações em que esse tipo de ação é proibida. As regras são burladas na busca pelo prestígio. |
| Glamourização da profissão           | Os prêmios, os eventos e as festas encantam as pessoas, o que torna a profissão muito desejada. As próprias empresas possuem uma aura encantadora, e é exatamente essa a ferramenta usada para compensar as longas jornadas.                                                                                   |
| Dramatização do trabalho             | Há uma valorização do esforço pelos publicitários. A rotina pesada, as horas extras e as dificuldades são espetacularizadas e vistas como desafio, dedicação, motivo de orgulho etc.                                                                                                                           |
| Primazia do cliente                  | Os prazos são sempre curtos, mas o retorno do cliente é sempre demorado. Até a aprovação final, os trabalhos passam por diversos retrabalhos, as famosas reações, o que muitas vezes é a causa das horas extras.                                                                                               |
| Falta de treinamento                 | Normalmente, as agências não investem em seus talentos. Há falta de treinamento e cursos específicos que poderiam contribuir para o crescimento profissional.                                                                                                                                                  |
| Ausência de programas de recompensas | Raramente os funcionários são reconhecidos pelos seus esforços.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Falta de planejamento estratégico    | Há uma mentalidade de curto prazo muito grande nas agências, o que causa uma desordem e falta de visão de longo prazo. Tudo é imediatista, o que torna o tempo de trabalho exclusivo para o atendimento de demandas do cliente.                                                                                |

Continua...

### Quadro 1 - Aspectos que influenciam os desequilíbrios do mercado publicitário

|                                     |                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultura da viração                  | Trabalhar até mais tarde já virou rotina nas agências de publicidade. Muitas vezes, quem sai no horário é reprovado pelos colegas e pelos chefes. Esse é o grande responsável pela insatisfação dos profissionais da área. |
| Hierarquia e centralização do poder | O poder se concentra no alto escalão das agências, gerando baixa autonomia entre os gestores e os funcionários. Isso também favorece o isolamento das áreas (criação, planejamento, atendimento etc.).                     |

Fonte: Oliveira, 2014. Com adaptações.

Não são poucos os publicitários que reclamam desses problemas. A planilha Como é trabalhar aí?<sup>2</sup> foi criada pela primeira vez em 2016 pelos próprios publicitários para que os funcionários das agências brasileiras pudessem opinar sobre o seu ambiente de trabalho de forma anônima. A planilha circula entre grupos de WhatsApp e Facebook, sendo compartilhada pelos próprios profissionais. Entre as queixas mais frequentes estão: deixar os clientes “pintarem e bordarem”, falta de comunicação, machismo, assédio moral e sexual, falta de reconhecimento e falta de organização e de ética.

Os comentários que mais chamaram atenção sobre a área de criação foram: “Área da agência que não reconhece seus profissionais. Nunca ninguém foi promovido e nunca será”, “Dão vodka pra galera ficar louca em churras, pra fingir que vale trabalhar até de madrugada e fim de semana”. Já em relação ao RH, foram registrados comentários como: “Desorganizado, despreparado e faz muitas coisas por baixo dos panos”, “Praticamente quem contrata e demite. A comunicação interna é horrível”.

Além de tudo isso, outro aspecto encontrado nas agências de publicidade brasileiras é o presenteísmo ou presentismo. Segundo Hemp (2004), esse termo significa estar no trabalho, mas ao mesmo tempo estar fora dele. Na prática, é estar presente na empresa mas sem a produtividade correspondente.

Se por um lado nós temos jornadas cansativas nas agências de publicidade, por outro também é comum encontrar funcionários que já finalizaram todos os seus afazeres, mas que precisam continuar presentes no ambiente de trabalho para cumprir horário. Muitos deles prolongam as refeições, saem para fumar ou simplesmente ficam navegando na internet para “matar” o tempo.<sup>3</sup> Isso tem um impacto muito negativo em suas vidas pessoais e profissionais.

<sup>2</sup> Disponível em <https://medium.com/p/C3%A9brasil/como-%C3%A9-trabalhar-a%C3%AD-3-0-uma-an%C3%A1lise-de-dados-c546e1298cab> (acesso em 04/02/2021)

<sup>3</sup> Segundo A Mente é Maravilhosa, 2017. Disponível em <https://amenteemaravilhosa.com.br/presentismo-no-trabalho/> (acesso em 04/02/2021)

Além de não ser nada produtivo, o presenteísmo gera frustração nos funcionários, que poderiam estar usando as horas livres para realizar atividades pessoais. E para piorar, as empresas reagem a esse problema estabelecendo horários de entrada e saída ainda mais rígidos.<sup>4</sup>

Tudo isso acaba afetando a saúde dos trabalhadores, aumentando os níveis de estresse e ansiedade, o que influencia diretamente na produtividade. Pessoas que estão submetidas a esse tipo de estresse no trabalho são improdutivas e se tornam “facilmente irritáveis e até mesmo deprimidas” (AGUIAR; SILVA; CARVALHO; FERREIRA; JESUS, 2017, p.4).

Esse cenário de pressão e estresse constante contribui para um esgotamento profissional que, consequentemente, leva à síndrome de *Burnout*.

O conceito de *Burnout* foi introduzido pelo psiquiatra e psicanalista norte-americano Herbert Freudenberg na década de 70 (AGUIAR; SILVA; CARVALHO; FERREIRA; JESUS, 2017). Foi a partir dos seus estudos que o *Burnout* passou a ser compreendido como:

(...) um conjunto de sintomas, tanto biológicos quanto psicossociais, que são consequência de uma exigência excessiva de energia a ser direcionada ao trabalho (Guimarães, & Cardoso, 2004 apud AGUIAR; SILVA; CARVALHO; FERREIRA; JESUS, 2017, p.5)

A síndrome de *Burnout* é causada por fadiga, e o seu principal sintoma é o cansaço devastador e a falta absoluta de energia para a realização das tarefas.<sup>5</sup> E quem mais sofre desse mal acabam sendo as mulheres, como mostraremos a seguir.

A explicação é simples: as mulheres vivem uma jornada dupla entre a casa e o trabalho. É esperado delas que, além das demandas profissionais, cuidem também dos serviços domésticos, dos filhos e do marido.

Segundo uma pesquisa realizada por Garcia e Benevides-Pereira (2003), as mulheres apresentam altos níveis de exaustão emocional por terem que cumprir o papel de mãe, esposa, dona de casa e trabalhadora. E se já não bastasse tudo isso, algumas mulheres relataram que a rotina no trabalho também influencia no período menstrual, causando cólica, dores, desequilíbrio emocional e alterações no fluxo.

Uma pesquisa feita pela International Stress Management Association no Brasil (ISMA-BR) revela que 97% das brasileiras declararam se sentir exaustas no trabalho. Alguns

---

<sup>4</sup> Segundo Alento. Disponível em <http://www.alento.pt/noticias/Presentismo:-De-corpo-presente#:~:text=o%20presentismo%20%C3%A9%20a%20pr%C3%A1tica.contrarualizado%2C%20mas%sem%20produtividade%20correspondente> (acesso em 04/02/2021)

<sup>5</sup> Segundo Setor Saúde, 2015. Disponível em <https://setorsaude.com.br/as-mulheres-e-a-sindrome-de-burnout/> (acesso em 04/02/2021)

dos principais sintomas são: dores musculares e de cabeça, náuseas, queda de cabelo e distúrbios de sono. Além disso, 91% das pesquisadas relataram desesperança, solidão, raiva, impaciência e depressão; e 85% citaram outros sintomas como o raciocínio lento, a memória alterada e a baixa autoestima.<sup>6</sup>

Já em 2014, as mulheres foram apontadas pelo extinto Ministério da Previdência Social como mais vulneráveis a doenças causadas pelo trabalho.<sup>7</sup> Em 2019, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostrou que elas dedicam 18,5 horas semanais à vida doméstica, cerca de 70% a mais que os homens (10,5 horas).<sup>8</sup> Fora isso, não podemos nos esquecer da luta constante pela equiparação salarial. Ainda de acordo com o IBGE, a diferença salarial entre os gêneros chega a ser de 22,9% em alguns locais do Brasil.<sup>9</sup>

E como se tudo isso não fosse o suficiente, as mulheres ainda têm que lidar com o assédio no ambiente de trabalho, “não só físico como moral e intelectual” (PIZZINATO; FEIJÓ, 2019, p.12). Normalmente, elas não têm a quem recorrer e aceitam a situação por precisarem do emprego. Algumas nem ao menos percebem pelo o que estão passando, uma vez que o assédio já faz parte da cultura organizacional da empresa. (PIZZINATO; FEIJÓ, 2019).

Em agências de publicidade, já foram relatados alguns casos em que garotas são contratadas apenas pelos atributos físicos, sendo totalmente objetificadas. Há publicitários de ambos os sexos que afirmam que “existem mulheres que não servem para essa profissão por serem muito frágeis e fracas” (MACHADO; PERIPOLLI; MARQUES, 2009, p.12).

Na criação, o machismo parece ainda mais dominante. As mulheres que trabalham nessa área afirmam que é um ambiente muito masculinizado, e que muitas garotas acabam se masculinizando para se adaptar. Dessa forma, elas entram nas brincadeiras, começam a usar o vocabulário cheio de palavrões e adquirem maneiras masculinas (MACHADO; PERIPOLLI; MARQUES, 2009).

O assédio é tão grande que essa é uma das palavras que aparece com mais frequência na planilha Como é trabalhar aí?<sup>10</sup>. Alguns dos comentários que chamam atenção é: “Escolhe

---

6 Segundo Setor Saúde, 2015. Disponível em <https://setorsaude.com.br/as-mulheres-e-a-sindrome-de-burnout/> (acesso em 04/02/2021)

7 Segundo Folha Dirigida, 2020. Disponível em <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/especiais/desigualdades-impactam-na-saude-da-mulher-no-ambiente-de-trabalho> (acesso em 04/02/2021)

8 Segundo Folha Dirigida, 2020. Disponível em <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/especiais/desigualdades-impactam-na-saude-da-mulher-no-ambiente-de-trabalho> (acesso em 05/02/2021)

9 Segundo SOC, 2020. Disponível em <https://ww2.soc.com.br/2020/03/esgotamento-profissional-entenda-por-que-as-mulheres-sao-as-maiores-vitimas/#:~:text=Voc%C3%AA%20sabia%20que%20as%20mulheres,ascens%C3%A3o%20no%20mercado%20de%20trabalho> (acesso em 05/02/2021)

10 Disponível em <https://medium.com/p/C3%A9brasil/como-%C3%A9-trabalhar-a-C3%AD-3-0-uma-an%C3%A1lise-de-dados-c546e1298cab> (acesso em 05/02/2021)

funcionários por gênero, é machista, bipolar e pratica abuso psicológico”, “Falando em processos, assédio é a única constante por aqui”, “Composta por homens brancos héteros top da pior espécie, sem respeito por nada”, “Não olha pros casos de assédio moral e sexual que acontecem”, “De chorar. Denunciei meu próprio gestor por assédio e a sugestão que recebi foi de chamá-lo para um café e dizer que não gostei do que ele fez”.

Uma pesquisa feita pelo Grupo de Planejamento em 2017<sup>11</sup> mostra dados alarmantes. Os resultados revelam que 90% das mulheres afirmam já ter sofrido algum tipo de assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho. 89% delas também disseram já ter ouvido piadas machistas, e 54% relataram que seus atributos físicos são comentados de forma constrangedora. Além disso, 75% das mulheres na área de criação afirmaram não terem suas opiniões ouvidas devido ao sexo/orientação.

Tudo isso contribui para um nível alto de estresse que pode levar ao adoecimento físico. Ainda de acordo com a pesquisa citada acima, 75% das mulheres se referiram a crises de choro; 72% a síndrome de ansiedade; 68% a sentimento de inutilidade; 61% a insônia; 52% a dor de cabeça; 45% a depressão; 37% a distúrbios digestivos; e 25% a síndrome do pânico. E como se isso já não bastasse, 33% das entrevistadas relataram não encontrar apoio em suas lideranças femininas, e 59% disseram não encontrar apoio em lideranças masculinas. Fora a falta de apoio, também há o medo de se posicionar. A maioria se mantém calada diante o assédio por três motivos principais: 57% por medo de julgamento; 58% por medo de demissão; e 61% por medo de represália.

Diante desse cenário, é fácil perceber porque as mulheres estão em menor número nas agências, principalmente quando se fala em cargos de liderança. Em uma pesquisa feita com publicitárias que trabalham na criação, as entrevistadas atribuíram o menor número de mulheres na área por conta do ambiente extremamente machista e preconceituoso, além do ritmo exaustivo que a área exige. Fora as longas jornadas, a falta de horário certo para sair da agência, os prazos curtos e o estresse, ainda há fatores como gravidez (MACHADO; PERIPOLLI; MARQUES, 2009). Mais de 60% das mulheres alegam ter sofrido assédio moral ou discriminação por conta da maternidade.<sup>12</sup>

Em 2008, a organização The 3% Movement revelou que havia apenas 3% de mulheres na liderança criativa das agências norte-americanas. Segundo pesquisas do Meio & Mensagem (2018), do Propmark e da MORE GRLS (2019), no Brasil há apenas 26% de mulheres nos cargos criativos, 25% na liderança e somente 2% na alta liderança. Apenas 10%

<sup>11</sup> Segundo Grupo de Planejamento, 2017. Disponível em <https://grupodeplanejamento.com/2017/11/30/pesquisa-sobre-assedio-report/> (acesso em 05/02/2021)

<sup>12</sup> Fonte: More Grls, HerForce, Workamamy e Empatia Criativa.

dos CEOs da área de comunicação são mulheres<sup>13</sup>, mesmo que elas busquem por especialização mais do que os homens. Aproximadamente 42% das mulheres possuem ensino superior, e 10% têm pós-graduação. Ainda assim, apenas 20% dos recrutadores aborda mulheres para entrevistas.<sup>14</sup>

Foi diante desse cenário que, em 2016, a internet e várias marcas americanas se uniram contra Kevin Roberts, então *chairman* da Saatchi&Saatchi, quando ele deu uma entrevista alegando que o debate sobre a diversidade de gênero na publicidade já tinha acabado e que ele “não perde tempo com essas questões” em sua agência.<sup>15</sup> Depois de ser afastado da empresa, Roberts tentou se redimir, mas o tema continuou em pauta.

Diferente do que Kevin Roberts alegou, esse debate está longe de acabar. A dificuldade que as mulheres têm de equilibrar a vida pessoal com a vida profissional faz com que muitas delas abandonem a carreira até hoje (PIZZINATO; FEIJÓ, 2019). E se para elas, de forma geral, já é muito difícil se manter no mercado publicitário, para mulheres periféricas é ainda pior.

As estudantes de baixa renda têm o acesso às agências mais dificultado, pois poucas delas têm a chance de estudar nas grandes “instituições de ensino superior das quais saem os principais profissionais recrutados pelas agências”.<sup>16</sup> Tawane Silva, diretora de arte da Mestiça e idealizadora do projeto Periféricas, disse ao Propmark<sup>17</sup> que “não é surpresa pra ninguém que as agências buscam profissionais que passaram por grandes universidades, as mesas que ficam nos grandes centros”.

E quando falamos em periferia, não podemos deixar de falar também em negritude e racismo. Afinal, no Brasil, 75% da população mais pobre é negra. Além disso, pretos e pardos trabalham, estudam e recebem menos que os brancos. Os dados foram apontados pelo informativo Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, do IBGE.<sup>18</sup>

É possível observar essas diferenças quando olhamos para o mercado publicitário. Segundo uma pesquisa do Instituto Ethos, realizada com as 50 maiores agências do Brasil, a cada 1000 funcionários, apenas 35 são negros. E desse percentual, somente 0,74% ocupam

---

13 Segundo o podcast Mais Mulheres na Liderança Criativa. Job pra Ontem, 2020. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/3BeNBp9cLzBNmqoTYBHt5y?si=KHwf462yTd-jpygQb4ITyw> (acesso em 05/02/2021)

14 Fonte: Empatia Criativa, Tramos.co e Revelo.

15 Segundo Marketeer, 2016. Disponível em <https://marketeer.sapo.pt/polemica-dita-saida-de-kevin-roberts-da-saatchi-saatchi> (acesso em 05/02/2021)

16 Segundo Meio e Mensagem, 2019. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/10/24/projeto-abre-as-portas-de-agencia-a-estudantes-da-periferia.html> (acesso em 05/02/2021)

17 Projeto criado pela agência Mestiça para capacitar jovens mulheres que vêm da periferia e prepará-las para o mercado publicitário. Segundo Propmark, 2019. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/10/24/projeto-abre-as-portas-de-agencia-a-estudantes-da-periferia.html> (acesso em 06/02/2021)

18 Segundo Notícias Uol, 2019. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2019/11/13/percentual-de-negros-entre-10-mais-pobre-e-triplo-do-que-entre-mais-ricos.htm> (acesso em 06/02/2021)

cargos de alta direção.<sup>19</sup> O quadro é ainda pior para as mulheres negras. Não há nenhuma delas em cargos de alta liderança criativa no país,<sup>20</sup> e somente 4,3% nos cargos de liderança gerais<sup>21</sup>. Em Manaus, a equipe do Mercadizar conversou com as poucas mulheres negras que trabalham em agências de publicidade. As entrevistadas relataram serem, na maioria das vezes, as únicas negras nas empresas em que trabalham.<sup>22</sup>

Diante o exposto, se mostra necessária uma mudança na cultura organizacional das agências de publicidade com o intuito de criar um espaço mais acolhedor para as mulheres, principalmente para aquelas que têm maior dificuldade de ingressar no mercado publicitário.

## **Justificativa**

A proposta deste projeto consiste na criação de um novo modelo de agência publicitária, por meio do qual os problemas do atual possam ser solucionados, ou pelo menos reduzidos. É possível verificar o quanto este trabalho se faz necessário quando se observa os resultados de estudos realizados com mulheres em relação à sua maior propensão à síndrome de *Burnout* e de sua dificuldade de crescimento profissional, muito maior comparada a dos homens, especialmente no mercado publicitário.

Para que se possa evoluir, em qualquer ramo, é preciso estar em constante aprendizado e em constante mudança. Em uma área como a publicidade, que lida tão diretamente com conceitos como “inovação” e “pensar fora da caixa”, é quase um paradoxo que as agências, que operam por essas máximas em seus discursos, ainda se prendam ao modelo tradicional de gestão publicitária.

É preciso que os profissionais da área, principalmente os que exercem cargos de liderança, entendam que se o cenário atual não está bom para todos, então a mudança é necessária. E ela tem que vir de cima, com a participação de todos.

Ainda existem mulheres que desistem de suas carreiras publicitárias por não se sentirem seguras e/ou confortáveis em ambientes tão masculinizados. Há também mulheres que nem mesmo conseguem atingir esses espaços por falta de capacitação. E ainda existem

---

19 Segundo o podcast Diversidade: novos critérios de contratação. Job pra Ontem, 2020. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/445GlxrA6HmZ4PGR0uTf0p?si=o8QscCpiRimv8OJ-WLbEUA&nd=1> (acesso em 06/02/2021)

20 Segundo o podcast Mais Mulheres na Liderança Criativa. Job pra Ontem, 2020. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/3BeNBP9cLzBNmqoTYBHt5y?si=KHwf462yTd-jpygQb4ITyw> (acesso em 06/02/2021)

21 Segundo o site oficial da More Grls.. Disponível <https://moregrls.com.br/sobre> (acesso em 06/02/2021)

22 Segundo Mercadizar, 2020. Disponível em <https://mercadizar.com/noticias/elas-querem-voz-um-retrato-de-genero-e-raca-na-publicidade-manauara/> (acesso em 07/02/2021)

aquelas que, apesar de serem capacitadas, não atingem cargos elevados por conta do machismo presente na área.

Por isso, esse trabalho se faz não apenas necessário, mas urgente. É preciso que as profissionais de comunicação sejam capazes de realizar o seu trabalho, aprender novas habilidades e ter autonomia e qualidade de vida suficientes para que possam atingir todo o seu potencial, exercendo suas funções sem se preocupar com problemas que poderiam ser evitados. É preciso que se pense em um novo modelo de gestão para as agências de publicidade brasileiras.

### **Objetivo Geral**

Criar um novo modelo de agência publicitária feito por mulheres e para mulheres, solucionando os problemas que dificultam a atuação delas na área.

### **Objetivos Específicos**

- Investigar a cultura e os modelos de gestão existentes nas agências de publicidade brasileiras.
- Identificar características de um modelo de negócios que valorize e reconheça a atuação das mulheres na publicidade.
- Criar um espaço de liderança feminina, juntamente com uma rede de mulheres que se apoiam.
- Elaborar um modelo de capacitação integrado a um modelo de negócios.

## Referencial Teórico

Diante o cenário já apresentado, é preciso buscar novas formas de existir no mercado publicitário. As mulheres precisam de um ambiente que contribua para o seu crescimento profissional, e não o contrário. E o primeiro passo para que essa transformação aconteça é mudar a cultura organizacional e a gestão dentro das agências.

A gerente de Recursos Humanos do grupo Adecco, Lúcia Neves, diz que as empresas “precisam modernizar suas culturas, seus processos seletivos e sua diversidade interna” para que as mulheres tenham mais espaço no mercado de trabalho<sup>23</sup>. Ela também reforça que a área de recrutamento e seleção “é a alma do negócio”. Uma pesquisa do grupo Adecco com 230 executivos do RH revelou os três principais pontos em que deve haver uma mudança para que haja maior inclusão feminina: cultura, comportamentos individuais e práticas organizacionais.

Evelyse Gonçalves, também do grupo Adecco, afirma que as mulheres conseguem trabalhar melhor quando estão se sentindo satisfeitas e reconhecidas devido a atitudes como: demonstrar alto grau de confiança, assumir riscos, falar estrategicamente, aumentar o conhecimento empresarial etc.

Pensando nisso, é preciso realizar mudanças concretas na cultura e nas práticas organizacionais de uma empresa. Uma delas seria construir um ambiente mais questionador, que incentive e encoraje os profissionais da área.

Simantob e Lippi (2003) dizem que uma cultura questionadora (aquela que permite interações informais, valoriza iniciativas, encoraja o conhecimento, questiona a tradição, entre outros) propicia um ambiente de trabalho inovador e destacam nove dimensões que caracterizam esse ambiente, são elas: desafio e envolvimento, liberdade, tempo para criar, apoio das lideranças para criar, ambiente de competição, debates, humor e diversão, confiança e abertura, e tolerância ao risco. (CENTURIÓN, W.; SILVA, J.; MELO, M.; MELO, R., 2011, p.4)

Dessa forma, para que os profissionais possam desenvolver o seu potencial e trabalhar da melhor forma possível, é preciso que a agência de publicidade crie o ambiente propício para tal, levando em conta todos esses fatores supracitados.

É preciso entender que a cultura organizacional de uma empresa não tem apenas impactos negativos na saúde do trabalhador, ela também pode ser uma grande aliada da organização. Como foi visto anteriormente, a síndrome de *Burnout* muitas vezes é gerada ou agravada pela cultura vigente no ambiente de trabalho, mas essa ferramenta também pode ser

---

<sup>23</sup> Segundo Folha Dirigida, 2020. Disponível em <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/mercado/por-ainda-ha-tao-poucas-mulheres-em-cargos-de-lideranca> (acesso em 07/02/2021)

usada para evitar que esse mal acometa o trabalhador. Quando percebida como acolhedora e saudável, a cultura organizacional pode contribuir ativamente para a promoção de saúde mental (AGUIAR; SILVA; CARVALHO; FERREIRA; JESUS, 2017). Além do mais, um ambiente mais saudável não impacta só a vida do funcionário, como também os resultados da organização.

[...] Funcionários motivados, capacitados e bem remunerados podem apresentar um desempenho acima da média, reduzir custos, oferecer melhores soluções aos clientes e gerar, como desdobramento, maior vitalidade financeira, podendo significar, inclusive, a sobrevivência da empresa. A qualidade de vida no trabalho resulta em maior probabilidade de se obter qualidade de vida pessoal, familiar e social. (DALMAU, M.; DANTE, G., 2015, p.12)

A melhor ferramenta que uma empresa possui para criar uma cultura mais acolhedora e saudável é o departamento de Recursos Humanos (RH)<sup>24</sup>. É a gestão do RH que administra os funcionários com o propósito de alinhar os seus interesses aos da empresa.<sup>25</sup> Logo, o fortalecimento dessa área é de suma importância para a mudança da atmosfera da agência.

O Departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve atuar de forma significativa, a fim de ser o verdadeiro guardião da cultura, exercendo funções estratégicas que promovam a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais. (ZAVAREZE, T. E., 2008, p.5)

Para que isso seja possível, é preciso que haja um planejamento estratégico de RH em que os novos valores e princípios da agência fiquem bem definidos. Se torna necessário, assim, aplicar políticas dentro da empresa para que os funcionários sejam direcionados a segui-las, até que elas se tornem tão enraizadas que passem a ser uma prática natural.

De acordo com Dalmau e Girardi (2015), para alcançar esse propósito, o RH precisa investir em processos de qualidade de vida, treinamentos, avaliação de desempenho etc.

Quando pensamos em Planejamento Estratégico de RH, [...] a ênfase é nos processos de recursos humanos, ou seja, na existência de uma política de recursos humanos consolidada, de processos de qualidade de vida no trabalho, de recrutamento e seleção, de treinamento e desenvolvimento, de avaliação de desempenho, dentre outros, estruturados e efetivos. (DALMAU, M; GIRARDI, D, 2015, p.40)

---

<sup>24</sup> Atualmente o termo Recursos Humanos (RH) tem caído em desuso, sendo preferível termos como Gestão de Pessoas. Durante este trabalho, no entanto, usaremos a expressão RH a fim de manter a fidelidade às referências pesquisadas.

<sup>25</sup> Segundo Gupy, 2021. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos#:~:text=Recursos%20Humanos%2C%20ou%20RH%2C%20de,e%20promover%20a%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20profissional>. (acesso em 11/02/2021)

Neste cenário, o treinamento se torna muito importante para a cultura organizacional. Além de especializar e desenvolver o potencial do trabalhador, ele pode contribuir para uma cultura menos hierarquizada. Treinar toda a empresa para que todos os funcionários sejam aptos a realizar processos seletivos, por exemplo, ajuda a distribuir o poder de escolha de forma mais democrática.<sup>26</sup>

De acordo com Macian (1987, p. 9), treinar é “[...] estimular mudanças de comportamento, direcionando-as para o melhor desempenho profissional”. Já para Marras (2002, p. 145) treinamento é “[...] um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. (DALMAU, M; GIRARDI, D, 2015, p.89)

Diretamente associada ao treinamento, está a Gestão de Conhecimento (GC), definida como o processo contínuo de criação, incorporação e disseminação de novos conhecimentos à organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A GC é apontada em alguns estudos como uma ferramenta muito importante na hora de incrementar a capacidade de inovação das organizações (CHRISTOPHER; TANWAR, 2012).

A natureza da prática da GC é o entendimento de que os *insights* dos indivíduos são cruciais para que seja possível inovar (BRAQUEHAIS; WILBERT; MORESI; DANDOLINI, 2015). E é sabido que inovação é muito importante no mercado publicitário, que está em constante expansão e, conseqüentemente, em constante mudança (TARSITANO, 2008).

Neste sentido, a inovação, como estratégia de competitividade, tem sido recorrentemente associada à gestão do conhecimento (DALKIR, 2005). Especificamente, em relação ao mercado publicitário, o desenvolvimento contínuo do conhecimento é fundamental para a sobrevivência das empresas (EWING; WEST, 2000 apud BEZERRA; GUIMARÃES, 2017, p.2)

O conhecimento como meio para inovar é importante para qualquer empresa, o que torna os treinamentos e a GC um investimento. É bom para o profissional que está sendo capacitado, e é bom para os negócios. Não é atoa que Meyer e Sugiyama (2006) consideram o conhecimento um recurso vital para a economia do século 21.

Para Davenport; De Long e Beers (1998) conhecimento é a informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, que pode ser

---

<sup>26</sup> Segundo o podcast Mais Mulheres na Liderança Criativa. Job pra Ontem, 2020. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/3BeNBp9cLzBNmqoTYBHt5y?si=KHwf462yTd-jpygQb4ITyw> (acesso em 11/02/2021)

usado para a tomada de decisão e para a ação. (BRAQUEHAIS; WILBERT; MORESI; DANDOLINI, S/D, p.3)

Além do exposto, o próprio conceito de treinamento abre portas para a possibilidade de gerar profissionais competentes em mais de uma área. Capacitar funcionários em outras funções, mesmo que de forma não tão aprofundada, é importante para que eles entendam o trabalho do outro. De acordo com Hansen e Nohria (2004), há uma desvantagem em agrupar pessoas por funções, pois aquelas que compartilham as mesmas habilidades e conhecimentos podem “desenvolver uma visão simplista dos departamentos”, colocando os objetivos organizacionais em prol dos departamentos (CARDOSO; ANDRADE, 2015, p.5). Para resolver isso, o treinamento e compartilhamento de conhecimento é muito importante.

Fora isso, treinamentos são essenciais para capacitar jovens que vêm da periferia. Como já foi abordado neste trabalho, a falta de estudo e de capacitação é um dos problemas que dificultam o ingresso desses jovens no mercado publicitário. Criando projetos com o objetivo de melhorar esse cenário, é possível mudar essa realidade e aumentar a diversidade dentro das agências. Henderson, Ferreira e Dutra (2016) concluíram em seus estudos que as mulheres têm mais oportunidades de ascender e se adaptar a suas carreiras quando há um investimento em formação educacional.

Portanto, a GC é um ponto importante a ser levado em consideração na hora de criar uma cultura organizacional mais saudável. Mas não é o único. Entre outras medidas que contribuem para isso, podemos citar o *home office* e o horário flexível.

Muitos gestores pensam que os trabalhadores ficam indisciplinados quando estão em *home office*, mas isso não é verdade. Um estudo feito pela Universidade de Stanford mostra que a produtividade de profissionais que trabalham em casa aumentou em 13%. Isso acontece porque os profissionais ficam mais satisfeitos e, consequentemente, fazem menos pausas e adoecem menos.<sup>27</sup>

A mesma fonte do estudo acima também cita que 91% das pessoas que trabalham remotamente são mais produtivas nas demandas de escritório, de acordo com uma pesquisa da TinyPulse. Outro dado interessante foi apontado pela PGI, líder global em fornecimento de software e serviços de colaboração, que informou que 82% dos seus funcionários relataram estarem menos estressados no trabalho remoto.

O menor índice de estresse pode estar ligado a fatores como melhor qualidade na alimentação dos trabalhadores. Ainda de acordo com a fonte dos estudos citados acima, a

---

<sup>27</sup> Segundo Digilangia, 2020. Disponível em <https://digilandia.io/home-office/vantagens-do-home-office/#:~:text=Mais%20qualidade%20de%20vida%20para,por%20colaboradores%20quanto%20por%20empres%C3%A1rios> (acesso em 11/02/2021)

CoSo Cloud, fornecedora de soluções de nuvem privada do Adobe Connect, revelou que 42% dos funcionários em *home office* mostraram ter adquirido uma alimentação mais saudável.<sup>28</sup>

Além disso, não perder várias horas no trânsito e em transportes públicos lotados contribui para o menor nível de estresse entre os funcionários. Não ter que se deslocar da casa para o trabalho e do trabalho para a casa é uma das vantagens do *home office*.<sup>29</sup> E não é a única.

O *home office* gera mais qualidade de vida para os funcionários, diminuição de custos para as empresas e aumento de produtividade para ambos.<sup>30</sup> Fora isso, essa prática permite que possam ser contratadas pessoas de qualquer parte do mundo, eliminando limitações geográficas. E para melhorar, essa modalidade é regulamentada pela CLT e oferece garantias tanto para os empregadores, como para os empregados.<sup>31</sup>

As principais vantagens aos trabalhadores apontadas na realização do teletrabalho dizem respeito à flexibilização da jornada de trabalho; à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e à autonomia para organização do modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao tempo. (BARROS e SILVA, 2010; NOHARA, ACEVEDO, RIBEIRO et al., 2010; SILVA, 2000; TREMBLAY, 2002 apud ROCHA; AMADOR, 2017, p.5)

Outro aliado importante para a transformação do ofício publicitário é o horário flexível, principalmente no trabalho presencial. Além de ser um instrumento bastante eficaz no combate ao presentismo<sup>32</sup>, o horário flexível também é uma ótima forma de dar mais autonomia ao trabalhador e mostrar confiança em sua capacidade de autogestão e em seu comprometimento com a agência. De acordo com a pesquisa realizada por Cardoso e Baptista (2015), 80% dos entrevistados desejam mais autonomia para executar suas funções, o que mostra que a dependência de um chefe já não satisfaz as necessidades dos colaboradores.

---

28 Dados anteriores ao período pandêmico. O atual cenário implica outras condições que poderiam mudar a percepção dos funcionários em relação ao trabalho remoto.

29 Segundo o podcast Sucesso sem Burnout. Confia na Quarta, 2019. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/3ijHyRf364q8LrFPU0mbSV?si=CbCeCx5uQ7WhN4zs8Gi5uQ&nd=1> (acesso em 13/02/2021)

30 Segundo Digilândia, 2020. Disponível em: <https://digilandia.io/home-office/vantagens-do-home-office/#~:text=Mais%20qualidade%20de%20vida%20para,por%20colaboradores%20quanto%20por%20empres%C3%A1rios> (acesso em 13/02/2021)

31 Segundo Jornal de Brasília, 2020. Disponível em: <https://jornaldebrasil.com.br/concursos-e-carreiras/home-office-especialista-fala-sobre-beneficios-do-trabalho-remoto/> (acesso em 13/02/2021)

32 Segundo Alento. Disponível em <http://www.alento.pt/noticias/Presentismo:-De-corpo-presente#:~:text=o%20presentismo%20%C3%A9%20a%20pr%C3%A1tica.contra%20o%20mas%20produtividade%20correspondente> (acesso em 13/02/2021)

O próprio colaborador pode gerir o seu horário, sem a pressão de ter de ficar mais 20 minutinhos no fim do expediente, contribuindo também para a organização da sua vida pessoal. A organização deve incentivar o colaborador a fazer uma gestão equilibrada entre o trabalho e a vida pessoal. Numa recente pesquisa feita pela Microsoft, no Japão, onde os trabalhadores têm um dia a mais de fim de semana, descobriram que ao diminuir horas na semana de trabalho, a produtividade teve um aumento expressivo (40%). O que corrobora a ideia de que o menos é mais, neste caso, mais produtividade (SANTOS, B. L., S/D).<sup>33</sup>

Para tornar as agências de publicidade um ambiente mais saudável para as mulheres, também é interessante levar a equiparação salarial em conta, uma vez que o salário é algo que tem uma importância especial para a mulher. De acordo com Dejours (1978), quando uma mulher é remunerada, ela é apossada por um sentimento de esperança e reconhecimento social. Dessa forma, o trabalho remunerado contribui para o equilíbrio psíquico e a elevação da autoestima da mulher (MULATO; BUENO; PHILBERT; SANTOS, S/D).

Além disso, a dependência financeira afeta negativamente o índice de bem-estar das mulheres nessa situação em comparação com aquelas que são independentes (SOUSA; PEREGRINO; OLIVEIRA; CAVALCANTI; MEDEIROS, 2015). Tal dependência pode ser um dos fatores decisivos para a permanência da mulher em relacionamentos abusivos, o que mostra como é fundamental que a mulher seja capaz de se sustentar por meios próprios.

No âmbito dessa discussão, pontuou-se a relação dessa liberdade financeira com a não vulnerabilidade a relacionamentos abusivos por parte dos parceiros dessas mulheres e, a esse respeito, todas declararam que sim, ter sua própria renda torna a mulher mais confiante e menos submissa a esse tipo de relacionamento (SILVA, G. F.; PEREIRA, M. F. F.; SANTOS, É. J., 2020, p.18)

Todos os pontos citados acima, como a flexibilização da jornada e dos horários, a autonomia para organizar o próprio tempo, a possibilidade de conciliar a vida familiar com a profissional, os treinamentos e as capacitações, a equiparação salarial, assim como o incentivo e a valorização são muito importantes para as mulheres inseridas no mercado publicitário.

Construir ambientes que contribuam para o trabalho e a para a liderança feminina, principalmente na publicidade, é de interesse não só das mulheres, mas também da própria organização. Uma pesquisa comprovou que empresas com mulheres na liderança tem 50% de

---

33 Segundo Alento. Disponível em <https://www.alento.pt/noticias/Presentismo:-De-corpo-presente#:~:text=O%20presentismo%20%C3%A9%20a%20pr%C3%A1tica,contratualizado%2C%20mas%20sem%20produtividade%20correspondente> (acesso em 16/02/2021)

chances a mais de apresentarem melhor rentabilidade.<sup>34</sup> De acordo com Still e Timms (1998) e Machado (2002), “a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo maior que o padrão médio de sobrevivência de pequenos negócios” (GOMES, A. F., 2005, p.8).

Esse resultado pode ser explicado pelas diferenças existentes entre a gestão feminina e a masculina. Mas antes de se aprofundar nesse assunto, é preciso definir o conceito de gestão.

Gestão é o processo de se conseguir obter resultados, que são os bens e serviços através dos esforços de outras pessoas que compõe a organização. A existência de uma organização é conceituada como várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns. Onde a função do gestor é interpretar os objetivos propostos e colocá-los em prática, transformando-os em ação empresarial, através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e níveis da empresa. (SILVA, J. E.; GONÇALVES, L. J.; CORNELIUS, R. A., 2017, p.3)

Dito isso, alguns estudiosos acreditam que haja características distintas entre a gestão exercida por uma mulher e por um homem. De acordo com Silva, Gonçalves e Cornelius (2017), o modo como a mulher é criada desde pequena na sociedade faz ela ter traços diferentes na hora de liderar, como empatia, sensibilidade emocional, facilidade na comunicação verbal e capacidade de conciliar várias tarefas.

De acordo com um estudo realizado pelo Korn/Ferry Institute em 2011, com mais de 4 mil presidentes de empresas nos Estados Unidos de ambos os sexos, as mulheres toleram melhor situações de incerteza do que os homens, elas também se importam mais com a opinião dos outros do que os gestores masculinos. (SILVA, J. E.; GONÇALVES, L. J.; CORNELIUS, R. A., 2017, p.2)

Segundo Fischer (2001), todas essas características são adequadas “à sociedade global do século XXI” (SILVA, J. E.; GONÇALVES, L. J.; CORNELIUS, R. A., 2017, p.4). Os talentos femininos, dessa forma, são muito requisitados na era globalizada em que vivemos, em que é necessário uma política de comunicação mais forte.

Outros estudiosos também apontam diferenças entre a gestão feminina e a masculina. Renesch (2003) fala que os homens são mais transacionais, enquanto as mulheres são mais transformacionais. Metz (2014) também afirma que a preocupação com os outros é uma característica feminina, o que é positivo na gestão de pessoas. Ele também cita os seguintes

---

<sup>34</sup> Segundo o podcast Mais Mulheres na Liderança Criativa. Job pra Ontem, 2020. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/3BeNBp9cLzBNmqoTYBHt5y?si=KHwf462yTd-jpygQb4ITyw> (acesso em 16/02/2021)

aspectos: valorização do indivíduo, descentralização do poder, respeito às diferenças e maior cautela diante grandes riscos.

Outras características apontadas por estudiosos como Kanan (2010) e Bueno (2016) são: cautela, autocontrole, humanização das relações afetividade, paciência e flexibilidade. De acordo com Gomes et Al (2017), “descentralização do poder, busca por assessoria e foco na qualidade dos serviços prestados acabam por ser características da gestão feminina”. Não é atoa que ela “tende a ser vista como benéfica à organização” (LIMA, C. A. P. C.; SILVA, B. C. O.; BEZERRA, J. C. V., 2020, p. 4-5).

A verdade é que o modelo de gestão masculino tem sido questionado não só pelas mulheres, mas por organizações mais modernas. De acordo com Gomes (2005), o novo modelo de gestão das organizações modernas “parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo” (GOMES, A. F., 2005, p.7). Para Arruda (2000), “o despertar do modo feminino se faz necessário”, precisamos desenvolver um sentido de co-responsabilidade e respeito com o bem-estar de todos. O estudioso ainda fala de uma humanoeconomia - economia da reciprocidade, do acolhimento e do afeto, que “não aceita se divorciar do social, do humano, do afetivo e do intuitivo” (GOMES, A. F., 2005, p.8).

Munhoz (2000) acredita que um dos fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, [...] haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos. [...] características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes em mulheres (MACHADO, 2002). O estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso (BOWEN e HIRSRICH, 1986; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000 apud GOMES, A. F., 2005, p.7).

Além dos pontos já levantados, a liderança feminina gera um maior número de mulheres ocupando outros cargos na empresa. Em 2016, uma pesquisa realizada pelo Meio e Mensagem revelou que a única agência em que a equipe de criação era comandada por uma

mulher possuía 17% a mais de mulheres na área criativa.<sup>35</sup> Na época, a média entre as agências pesquisadas era de apenas 20%.

O relatório *Female Founders*, feito em parceria com várias marcas, também aponta nessa direção. De acordo com a pesquisa, “líderes femininas aumentam em 11% o equilíbrio dos quadros societários”. Empresas que têm pelo menos uma mulher como sócia possuem em média 42,6% de mulheres empregadas. Aquelas que têm ao menos uma mulher como fundadora possuem 54,6% de mão de obra feminina. Quando não há nenhuma sócia e nenhuma fundadora, a média de mulheres trabalhando nas empresas é apenas de 16,4%.<sup>36</sup>

Mulheres liderando grandes agências publicitárias, principalmente na área de criação, também são importantes para acabar com o perfil estereotipado da mulher na propaganda. Uma pesquisa revelou que as mulheres são 85% do poder de compra total do mercado<sup>37</sup>. De acordo com um *report* sobre diversidade criado pela 65/10 em parceria com o Facebook, 58% das mulheres decidem o modelo, marca e cor do carro. Em contrapartida, os comerciais continuam a insistir em perfis que não condizem com a realidade, não representando a maior parte das mulheres - apenas 21% da publicidade brasileira tem mulheres como protagonistas, e 65% delas não se identificam com a forma que são retratadas.<sup>38</sup> Isso tem uma explicação lógica: as agências são comandadas, em sua maioria, por homens.

Precisamos de mais mulheres na liderança para criar uma publicidade brasileira mais diversa. Diversidade é a chave para aumentar a lucratividade, e alguns cases de sucesso apontam isso. Ainda de acordo com o relatório da 65/10 com o Facebook, a Johnson’s Baby da Argentina apostou na representatividade e teve 9,2% de aumento nas vendas, 4 pontos adicionais em interação de compra do produto, 9 pontos adicionais em lembrança de anúncio e 90% de audiência alcançada.

E para criar uma propaganda mais diversa, o primeiro passo é aumentar a diversidade dentro das agências, é claro. Um infográfico sobre diversidade da Gupy aponta que equipes mais diversas - composta por pessoas de diferentes formações, gêneros, raças e experiências - têm resultados positivos, como o aumento da produtividade e do lucro. A produtividade se dá ao fato de que quanto mais diversidade e visões de mundo trabalhando juntos, há também mais soluções. Isso pode influenciar o sucesso da empresa diretamente. Segundo a consultoria

---

35 Segundo Meio e Mensagem, 2016. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2016/01/12/mulheres-sao-20-porcento-da-criacao-das-agencias.html> (acesso em 16/02/2021)

36 Segundo o Female Founders Report, 2021. Disponível em [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F65883%2F1615200087FemaleReport\\_v6.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F65883%2F1615200087FemaleReport_v6.pdf) (acesso em 16/02/2021)

37 Segundo o site oficial do Plano Feminino. Disponível em <https://planofeminino.com.br/consultoria/> (acesso em 20/02/2021)

38 Segundo Consultoria 65/10, 2018. Disponível em [https://web.facebook.com/business/m/ads4equality?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/business/m/ads4equality?_rdc=1&_rdr) (acesso em 20/02/2021)

Mckinsey, empresas com diversidade racial e étnica são 35% mais propensas a ter retornos financeiros acima da média.<sup>39</sup>

E como aumentar a diversidade dentro das agências? Ainda de acordo com o infográfico da Gupy, há algumas ações que podem ajudar. Algumas delas são: fazer treinamentos internos sobre diversidade, procurar por perfis diferenciados, apostar em programas de indicação e usar ferramentas e técnicas como a inteligência artificial e o recrutamento às cegas.

Aumentar a diversidade no mercado de comunicação, principalmente a de gênero, tem sido o trabalho de muitas iniciativas femininas que vem construindo uma rede de mulheres que se apoiam e se ajudam. Essas iniciativas fazem parte dos movimentos feministas que vem “contribuindo para a ascensão e exercício das mulheres no poder, uma vez que eles pregam a sororidade feminina e o empoderamento” (CARVALHO, R.S., S/D, p. 27).

Entre essas iniciativas podemos citar o Lugar de mulher é onde ela quiser!, do grupo Adecco. O objetivo da campanha é proporcionar um ambiente mais confortável para as mulheres e botar em prática ideias sobre inclusão. Evelyse, gerente nacional de *staffing* do grupo Adecco, também afirma que compartilhar histórias de mulheres no poder é essencial para a luta.<sup>40</sup>

Outra iniciativa já citada aqui, que trabalha com o conceito de interseccionalidade<sup>41</sup>, é a Periféricas. Em parceria com a agência Mestiça, o projeto promove cursos para mulheres com o objetivo de abrir caminho para as áreas de criação. Por meio de um questionário, foram selecionadas dez mulheres que estivesse dentro do perfil: aquelas com interesse na área de criação e com maiores dificuldades sociais e financeiras. Depois de selecionadas, as meninas fizeram um curso gratuito de quatro meses com aulas práticas e teóricas sempre ministradas aos sábados.

E os movimentos femininos com o objetivo de mudar o mercado não acabam por aí. O Empatia Criativa surgiu em 2018 e hoje conta com uma ampla rede de mulheres que se apoiam. São mais de quatro mil participantes e quatro unidades de negócio que se retroalimentam. Além de funcionar como uma agência rotativa apenas de mulheres, o

---

39 Segundo o infográfico Recrutamento e diversidade nas empresas. O que você precisa saber?

40 Segundo Folha Dirigida, 2020. Disponível em <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/mercado/por-ainda-ha-tao-poucas-mulheres-em-cargos-de-lideranca> (acesso em 20/02/2021)

41 Segundo o Wikipédia, interseccionalidade é “o estudo da sobreposição ou intersecção de identidades sociais e sistemas relacionados a opressão, dominação ou discriminação”. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Interseccionalidade#:~:text=Interseccionalidade%20\(ou%20teoria%20interseccional\)%20%C3%A9,de%20opress%C3%A3o%2C%20domina%C3%A7%C3%A3o%20ou%20discrimina%C3%A7%C3%A3o,\(acesso em 21/05/2021\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Interseccionalidade#:~:text=Interseccionalidade%20(ou%20teoria%20interseccional)%20%C3%A9,de%20opress%C3%A3o%2C%20domina%C3%A7%C3%A3o%20ou%20discrimina%C3%A7%C3%A3o,(acesso em 21/05/2021))

Empatia Criativa também é uma consultoria e oferece o seu trabalho para empresas que buscam uma transformação organizacional por meio da diversidade e comunicação.<sup>42</sup>

Além disso, o Empatia Criativa possui outras iniciativas como a Rede Despertar e o Talentos Femininos. O Rede Despertar é uma plataforma de relacionamento e impulsionamento feminino que oferece cursos e *workshops* para mulheres. A Rede também conta com grupos no WhatsApp e no Telegram em que são compartilhadas vagas de comunicação e experiências pessoais. Já o Talentos Femininos é um programa em que mulheres podem se inscrever para receber mentoria e avaliação de currículo, participar de rodas de conversas e encontros etc. O programa também possui um aplicativo com o mesmo nome que dá visibilidade a profissionais da área e que conta com uma rede de mulheres que pode ser pesquisada por empresários em busca de talentos para os seus negócios.

O Empatia Criativa também possui programas como o Subúrbio Ativo, focado na capacitação de jovens periféricas, e investe na formação de profissionais juniores com o investimento dos próprios clientes. Fora isso, elas também são responsáveis pela criação de plataformas como o EmpatiaNews e o blog<sup>43</sup> de crônicas semanais em que são compartilhadas histórias reais sobre a jornada de mulheres no mercado de comunicação e há a geração de diálogos com lideranças de grandes agências brasileiras.

O Plano Feminino é outra iniciativa com foco na promoção da equidade de gênero. A plataforma foi criada em 2010 e tem o objetivo de criar conteúdos voltados para mulheres. Elas possuem editorias diárias com temas diversos como carreira, viagens, saúde, empreendedorismo, beleza, comportamento etc. Além disso, elas também atuam com cursos, palestras e *workshops* sobre branding e representatividade e oferecem seu trabalho de consultoria a marcas que desejam “conectar suas estratégias de forma relevante junto ao público feminino”. Seu foco no mercado de comunicação é promover a discussão e trazer soluções criativas às marcas, de modo que suas campanhas deixem de objetificar as mulheres e as representem de forma mais relevante. Seus pilares são: protagonismo, liberdade, autoestima, identidade, liderança e felicidade.<sup>44</sup>

A Think Eva e o Think Olga são duas organizações irmãs que tem o mesmo objetivo e compartilham a mesma missão: “sensibilizar a sociedade para as questões de gênero e intersecções, além de educar e instrumentalizar pessoas que se identifiquem como agentes de

---

42 Segundo o site oficial do Empatia Criativa. Disponível em <https://www.empatiacriativa.com.br/> (acesso em 25/02/2021); e o material institucional também do Empatia Criativa, disponível em [https://static.wixstatic.com/ugd/ec9470\\_3bd0a68b30d5469e804a0133962de62c.pdf](https://static.wixstatic.com/ugd/ec9470_3bd0a68b30d5469e804a0133962de62c.pdf) (acesso em 25/02/2021)

43 Disponíveis em <https://www.empatianews.com.br/> e em <https://www.empatiacriativa.com.br/blog> (acesso em 25/02/2021)

44 Segundo o site oficial do Plano Feminino. Disponível em <https://planofeminino.com.br/> (acesso em 04/03/2021)

mudança na vida das mulheres”. A Think Eva é uma consultoria, enquanto a Think Olga é uma organização não governamental (ONG).<sup>45</sup>

A Think Eva possui em seu portfólio *cases* de sucesso como: implementação junto a 99 Pop de formas de combater o assédio dentro do aplicativo; elaboração de um guia para o Bookink.com dicas úteis para mulheres que viajam sozinhas; e criação da plataforma Conexões que Salvam, em parceria com o Facebook, que tem como objetivo de acolher mulheres que são vítimas de assédio e de violência online.

Fora isso, a Think Eva também tem projetos voltados para o conhecimento, como o workshop que realizaram para a equipe de Recursos Humanos do Bradesco sobre diversidade e inclusão. A consultoria possui também um trabalho voltado para a mudança da cultura interna junto às empresas.

A Think Olga também possui iniciativas que promovem a equidade de gênero. Entre elas estão a: Olga Mentoring, uma mentoria que dá suporte a mulheres empreendedoras por meio de aulas e *workshops*; Manda Prints, uma campanha sobre assédio online; Yes We Cat, uma série de entrevistas feitas com mulheres inspiradoras; #ElaFazHistória, um portal feito em parceria com o Facebook em que mulheres podem indicar outras mulheres inspiradoras; Olga Explica, uma série de vídeos explicando os direitos das mulheres; Chega de Fiu Fiu, um documentário que se transformou também em uma campanha e uma plataforma contra o assédio; Mulheres Inspiradoras, lista anual que celebra mulheres inspiradoras, promovendo o protagonismo feminino; e Entreviste uma Mulher, um banco de dados com mulheres especializadas em diversas áreas.

Outra iniciativa analisada é a More Grls, uma *startup* de impacto social, sem fins lucrativos, que visa aumentar o número e o valor de mulheres em áreas criativas por meio da mudança de cultura, conscientização de lideranças e visibilidade do talento feminino. Um dos projetos desenvolvidos pela empresa é o podcast Job pra Ontem, que busca solucionar os grandes problemas da comunicação, entre eles o *overworking*, o assédio e a necessidade de mais mulheres na liderança criativa.

A More Grls também estabelece metas para as partes da indústria da comunicação com o objetivo de acelerar o processo de igualdade de gênero no mercado publicitário, indicando iniciativas a agências, clientes, imprensa especializada e recrutadores para que eles possam fazer a sua parte e promover mudanças. O grande objetivo é “conscientizar o mercado e provar que a inclusão de mulheres em todos os cargos criativos, mas principalmente na

---

<sup>45</sup> Segundo os sites oficiais da Think Eva e da Think Olga. Disponíveis em <https://thinkeva.com.br/> e <https://thinkolga.com/> (acesso em 04/03/2021)

liderança, é um diferencial de negócios, gera resultados financeiros, melhora a cultura corporativa e não é somente uma responsabilidade social”.<sup>46</sup>

Também temos a 65/10, uma consultoria criativa especializada em mulheres. Estudam as mudanças no comportamento das mulheres e as demandas dos movimentos sociais e traduzem para o mundo corporativo. A partir disso, ajudam empresas a gerarem soluções melhores para as mulheres. Suas soluções passam por pesquisa, análises dos movimentos femininos, projetos especiais e co-criação junto com seus clientes e com outras mulheres especializadas que compõem sua rede de apoio e trabalho.<sup>47</sup>

Além disso, a 65/10 possui diversos projetos e campanhas que buscam trazer mais representatividade e equidade de gênero ao mercado. Entre eles estão o Ads4Equality (projeto em parceria com o Facebook); a campanha “Meninas Fortes”; o report “Mães Reais”; a coleção de banco de imagens “Mulheres (In)visíveis”; a cerveja feminista; e a LWDSP (Ladies, Wine and Design São Paulo), uma plataforma de encontro entre mulheres da indústria criativa.

O Movimento Eles por Elas (*HeForShe*), criado pela ONU Mulheres, é mais uma iniciativa que luta pela igualdade de gênero, dessa vez buscando envolver homens e meninos na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir seu potencial, reconhecendo o papel fundamental deles como parceiros dos direitos das mulheres e detentores de necessidades próprias baseadas na obtenção deste equilíbrio. Trata-se de uma estratégia global visando novas relações de gênero sem atitudes e comportamentos machistas.<sup>48</sup>

Há ainda iniciativas como a Moving Girls, uma plataforma de empreendedorismo feminino que, por meio de seu blog, seu canal no Telegram e seu perfil no Instagram, buscam dar dicas para empreendedoras que desejam fazer seus negócios crescerem. Além dos conteúdos gratuitos disponibilizados em suas páginas, a Moving conta com cursos e manuais pagos que abordam cada aspecto do processo de vendas online, como o Manual de Construção de Comunidades Digitais, Curso de Canva, Curso de Produção de Conteúdo, Guia para Empreendedoras e Curso de Lançamento.<sup>49</sup>

Fora as iniciativas apresentadas, já existem agências focadas em mulheres. É o caso da Criaminas e do Estúdio Donas. A Criaminas é um grupo formado por cerca de 30 alunas da Faculdade de Comunicação Social da PUC-RS. Liderada por Brenda Bandeira, a agência tem

---

46 Segundo o site oficial da More Girls. Disponível em <https://moregirls.com.br/sobre> (acesso em 13/03/2021)

47 Segundo o site oficial da 65/10. Disponível em <http://meiacincodex.com.br/sobre6510/> (acesso em 13/03/2021)

48 Segundo o site da ONU Mulheres. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/> (acesso em 13/03/2021)

49 Segundo o site da Moving Girls. Disponível em <https://movinggirls.com.br/> (acesso em 13/03/2021)

como objetivo mostrar a realidade vista pelos olhos das mulheres. De acordo com Brenda, “se isso acontecesse, um comercial de absorvente não teria pássaros cantando e uma personagem de vestido andando feliz pelas ruas, e as campanhas de cerveja e dos times de futebol exibiram meninas bebendo cerveja e torcendo pelos seus clubes, pois é isso que acontece na realidade”.<sup>50</sup>

Já o Estúdio Donas é uma agência que atende mulheres empreendedoras. A agência oferece serviços de design gráfico e estratégico, marketing e branding por meio de diversos canais e mídias. Tudo isso com o objetivo de “movimentar o mercado e aquecer a economia feminina” para conquistar a igualdade de gênero.<sup>51</sup>

Com base no apresentado até aqui, é possível perceber que, para resolver os problemas presentes na maioria das agências publicitárias brasileiras, e também na publicidade em si, é preciso repensar o atual modelo de gestão.

De acordo com Lucas Schuch (2019), o modelo tradicional de uma agência de publicidade é aquele já conhecido formato departamentalizado e dividido em áreas: atendimento, planejamento, criação, produção e mídia. Porém, mesmo dentro das agências que seguem esse modelo, pode haver variações em relação ao tipo de estruturas organizacionais.

Perez (2008) afirma que os tipos de estruturas organizacionais podem ser variados: funcional; territorial; por produto; por cliente, entre outros. Contudo, — percebemos que as agências de propaganda possuem uma organização híbrida [...] por função no primeiro nível, e por cliente no segundo (PEREZ, 2008, p. 11 apud SCHUCH, L. A., 2019, p. 49).

A divisão por clientes nada mais é do que organizar as equipes de acordo com o cliente. Cada um possui seu profissional de atendimento, de planejamento, de criação e de mídia de forma exclusiva. Já a divisão por funções se dá de acordo com as áreas já citadas, com todos os profissionais de uma mesma área trabalhando juntos e atendendo diversos clientes.

Esse modelo de agência tradicional, o mais comum no país, já foi benéfico um dia, mas hoje não parece mais tão vantajoso assim. Além de engessado, esse formato vem causando tensionamentos. Não é à toa que o seu modo de operação está sendo cada vez mais questionado (SCHUCH, L. A., 2019).

---

<sup>50</sup> Segundo o Jornal do Comércio, 2021. Disponível em [https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/2016/10/colunas/mercado\\_digital/525814-criaminas.html](https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/2016/10/colunas/mercado_digital/525814-criaminas.html) (acesso em 16/03/2021)

<sup>51</sup> Segundo o site oficial do Estúdio Donas. Disponível em <https://estudiodonas.com/> (acesso em 16/03/2021)

Em um relatório realizado pela PWC<sup>21</sup> sobre as principais transformações nesta indústria afirma-se que a maneira como as agências atuais se organizam não funciona mais: "Esse modelo está quebrando. Impulsionados por desenvolvimentos tecnológicos, hábitos de consumo em evolução e pressões de custos. Os clientes buscam cada vez mais equipes unificadas e melhores em cada área, capazes de trabalhar em várias disciplinas e agências" (PWC, 2017, p. 4 [Tradução nossa] apud SCHUCH, L. A., 2019, p. 53)

Diante deste cenário, algumas empresas estão apostando em modelos de gestão diferenciados. A Mesa&Cadeira, por exemplo, trabalha com modelos exclusivos para solucionar, individualmente, os problemas de cada um dos seus clientes. De acordo com o próprio site deles, os participantes envolvidos no projeto são selecionados de maneira bem diversa, "misturando pessoas de dentro da companhia do cliente com especialistas convidados do mercado para participar ou até para dirigir o processo" (SCHUCH, L. A., 2019).

Outro modelo citado por Schuch é o da Agência Oliver, que monta agências in-house dentro das empresas dos clientes.

[...] diferente do conceito de agências house (equipe própria dos anunciantes), este modelo opera ainda sobre as diretrizes criativas enquanto Agência Oliver, porém, trabalhando dentro das empresas anunciantes. Segundo o site da agência, — enquanto todas as outras agências estão distantes dos clientes, criamos agências dedicadas dentro do mundo dos nossos clientes. Fazemos isso porque podemos ser mais eficazes de dentro. (SCHUCH, L. A., 2019, p. 59)

A empresa Anomaly também possui um modelo diferenciado, não trabalhando com equipes fixas. Ao invés disso, eles acionam redes de pessoas de acordo com as suas habilidades e as necessidades do trabalho.

Também há aquelas empresas que não se apresentam como agência, mas como consultorias. Elas não possuem equipes com as mesmas habilidades que uma agência de publicidade, mas "tensionam as agências pois trabalham em parceria direta com as marcas anunciantes" (SCHUCH, L. A., 2019, p. 59). A Empatia Criativa e a Plano Feminino, já citadas neste trabalho, são bons exemplos de empresas que funcionam dessa forma.

De acordo com Schuch, a justificativa desses novos modelos de gestão é baseada na necessidade das marcas de terem uma equipe mais diversa e que se comunique de forma mais genuína com o público final. Fora isso, esses novos formatos também "se valem da qualidade de entregar soluções mais ágeis do que as agências tradicionais" (SCHUCH, L. A., 2019, p. 70).

[...] em agências tradicionais de propaganda, sempre vivemos um cenário departamentalizado, em que um trabalho ia sendo passado de área em área, até resultar em um produto final que era apresentado para o cliente por pessoas que, na maioria das vezes, não foram as mesmas que o criaram. Hoje, vemos novos modelos e metodologias de trabalho [...] mais ágeis e unificados, nos quais toda a equipe está envolvida diretamente com cada etapa do processo, além do cliente fazer parte desta criação (SCHUCH, L. A., 2019, p. 89-90).

Nesse cenário, vemos novas habilidades sendo demandadas dos profissionais da área, como: linguagem de programação, prototipagem e desenvolvimento de produtos. Dessa forma, as empresas precisam investir em capacitação, e os funcionários precisam se adequar e ampliar o seu leque de conhecimento. Covalleski (2010), já na primeira década dos anos 2000 previu que precisamos de profissionais com “conhecimento diversificado, heterogêneo e multicultural” (SCHUCH, L. A., 2019, p. 61).

Schuch chega a dizer que esses novos modelos demandam especializações que não necessariamente estejam ligadas à publicidade. Em uma situação em que seja preciso criar uma campanha de futebol feminino, por exemplo, mulheres que entendam do tema podem ser acionadas no lugar de outras publicitárias.

Outra característica típica dos modelos tradicionais de gestão é a hierarquização dos cargos. Na maioria das agências, é possível perceber que o líder está no topo, inalcançável e inatingível.

[...] o mercado da comunicação se utiliza de agentes legitimadores de suas práticas e, durante a fala de um de nossos entrevistados, identificamos que isto tem a ver com a estrutura hierárquica que temos nos negócios no Brasil. Segundo o CCO, "aqui no Brasil, a gente, querendo ou não, vem de uma cultura que é casa-grande/senzala. A gente tem um monte de coisa que remete a um tipo de modelo de comando que é top-down, de cima para baixo (CCO, 2017 apud SCHUCH, L. A., 2019, p. 112)

Esse modelo de gestão que possui níveis de hierarquia bem ressaltados é conhecido como modelo vertical. De acordo com COO (2017), este modelo não faz mais sentido para a nova geração. Entretanto, acaba sendo quase impossível diminuir os níveis de hierarquia em empresas que possuem muitos funcionários. Ou seja, para diminuir a hierarquização, é preciso também diminuir o número de funcionários para que eles trabalhem de maneira mais próxima e compartilhem, de maneira mais fácil, a cultura da agência (SCHUCH, L. A., 2019).

Esse excesso de hierarquia, presente na maioria das agências brasileiras, é muito maléfico pois contribui para o surgimento de vários problemas, entre eles a falha na comunicação tanto entre o cliente e a agência, quanto entre as áreas internas.

Um dos maiores problemas da estrutura vertical é o chamado ruído, segundo Whitaker (2001) a informação circula verticalmente, mas se a circulação de baixo para cima se bloquear em alguma instância intermediária, os dirigentes correm o risco de deixar de tomar conhecimento de informações de que só a base dispõe, ou de propostas que esta queira fazer chegar aos seus dirigentes. O inverso pode também ocorrer, impedindo que a base venha a receber informações que a cúpula pretendeu lhe transmitir, ou mesmo suas ordens e orientações. (CARDOSO, R.; BAPTISTA, J., 2015, p.5)

Uma possível alternativa para esse problema é a implementação do modelo horizontal, que reduz níveis hierárquicos, envolvendo mais seus colaboradores com os objetivos da empresa e proporcionando uma comunicação mais rápida e com poucos ruídos (CARDOSO; BAPTISTA, 2015).

Para Ostroff (1999) a organização horizontal promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de performance e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade na organização. Neste contexto, para que haja contribuição real dos colaboradores, espírito inovador, comunicação a livre circulação da informação de qualidade é imprescindível (DRUCKER, 1985 apud CARDOSO, R; BAPTISTA, J., 2015, p.6)

Na era da informação, o modelo vertical perde força, já que as organizações precisam de maior agilidade, mobilidade e inovação, coisas que o modelo horizontal pode oferecer (CHIAVENATO, 1999). Além disso, com esse formato também é possível incluir mais funcionários nos processos de tomada de decisão da empresa.

O objetivo é, com esse formato organizacional, incluir muitas pessoas nos processos de tomada de decisões, fazendo com que todos se interessem pelos mais variados processos que terminam por levar ao atingimento dos objetivos da empresa (ARAÚJO, 2006 apud CARDOSO, R.; BAPTISTA, J., 2015, p.3)

Cardoso e Baptista (2015) revelaram, em suas pesquisas, que 60% dos entrevistados se mostraram insatisfeitos com a “linha hierárquica exercida em sua empresa”, e que os colaboradores gostariam de ter suas ideias ouvidas (CARDOSO, R.; BAPTISTA, J., 2015, p.13).

Tudo isso nos mostra que o modelo horizontal é o mais ideal para resolver alguns dos problemas encontrados dentro das agências de publicidade brasileiras. Migrar do modelo vertical para o horizontal, no entanto, não é tão simples.

Há estudiosos que não acreditam que seja possível alterar o DNA de uma agência, e que uma mudança como essa só poderia ser feita do zero.

[...] "é possível você abrir uma agência com o DNA diferente. Mas acho que você não muda o DNA de uma agência já existente não. Você pode criar mecanismos de controle, o máximo que você faz é isso, e acho que é o que grandes multinacionais fazem" (CNC, Entrevista realizada pelo autor. Março de 2018). Segundo este entrevistado, códigos de conduta, políticas de compliance são maneiras de se controlar uma cultura que não foi pensada em novos padrões. Contudo, para se estabelecer de fato um novo DNA, só começando uma nova instituição (SCHUCH, L. A., 2019, p. 94).

Araújo (2012), no entanto, considera possível esta transição e sugere algumas linhas de ação que devem ser consideradas durante esse processo. De acordo com Cardoso e Baptista (2015), algumas delas são:

**Quadro 2** - Ações administradas na transição entre os modelos vertical e horizontal

|                                   |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promoção do <i>empowerment</i>    | Dar poder, instrumentos e capacitação para que seja possível alocar responsabilidades aos membros da equipe. Responsabilidades essas que vão ter efeito em toda a organização.                                              |
| Ênfase na competência múltipla    | Desenvolver talentos para que as pessoas sejam capazes de atuar nas mais variadas atividades da empresa, por mais complexas que possam ser. Dessa forma, a gestão não fica dependente de uma estrutura estática para criar. |
| Pensar, ousar, enfrentar desafios | Pensar em ações diferenciadoras no enfrentamento de desafios. É preciso que elas sejam mais ousadas e mais hábeis.                                                                                                          |

Fonte: Cardoso e Baptista, 2015. Com adaptações.

As agências de publicidade brasileiras precisam passar por essa reformulação urgentemente. É necessário criar novas crenças e valores sobre o que é ser publicitário e, principalmente, *como* é ser publicitário. Baseado nisso e em todos os conceitos abordados até aqui, apresentaremos a seguir a proposta para um novo modelo de agência de publicidade, focado na construção de uma nova cultura que permita o acesso e a ascensão de um maior número de mulheres no mercado publicitário.

## Metodologia

A primeira etapa do presente estudo tratou-se de um levantamento bibliográfico sobre o assunto abordado. Essa ampla investigação foi realizada em diversas plataformas e em variadas formas de conteúdo, como artigos, monografias, dissertações, revistas, livros entre outros.

A segunda etapa constituiu-se de um *benchmarking* entre agências, empresas e iniciativas femininas, como a Empatia Criativa e a More Grls. O nome dessa técnica vem de *benchmark*, palavra em inglês que significa referência, e trata-se de “uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor que o seu”.<sup>52</sup> Por meio do *benchmarking*, procuramos investigar o estilo de gestão, a cultura organizacional e as ações realizadas por essas empresas em busca de estratégias que contribuíssem para a construção do nosso produto.

Baseada nesses estudos e levantamentos, a terceira etapa do trabalho tratou-se da execução de uma pesquisa quali-quantitativa, que usa métodos quantitativos e qualitativos, por meio de pesquisas bibliográficas e levantamentos de dados para “a realização de uma análise muito mais aprofundada sobre o tema pesquisado”.<sup>53</sup>

No entender de Creswell (2007, p. 3), “um estudo tende a ser mais qualitativo do que quantitativo ou vice versa. A pesquisa de métodos mistos se encontra no meio deste *continuum* porque incorpora elementos de ambas abordagens qualitativa e quantitativa”. (SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M., 2017, p. 38)

Esse método foi o escolhido pois os dados levantados na pesquisa não são apenas números, eles também traduzem significados, o que demanda a necessidade tanto da pesquisa quantitativa quanto qualitativa.

[...] de um lado a quantidade é uma tradução, um significado que é atribuído à grandeza com que um fenômeno se apresenta e do outro lado ela precisa ser interpretada qualitativamente, pois sem relação a algum referencial não tem significação em si. (SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M., 2017, p. 37).

Dessa forma, a pesquisa foi feita via *Google Forms* e destinada a mulheres que trabalhassem ou já tivessem trabalhado em agências ou empresas do ramo publicitário. Para

---

<sup>52</sup> Segundo Rock Content, 2020. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/benchmarking/> (acesso em 21/03/2021)

<sup>53</sup> Segundo Projeto Acadêmico, 2019. Disponível em [https://projetoacademico.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/#O\\_que\\_e\\_pesquisa\\_quali-quantitativa](https://projetoacademico.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/#O_que_e_pesquisa_quali-quantitativa) (acesso em 22/03/2021)

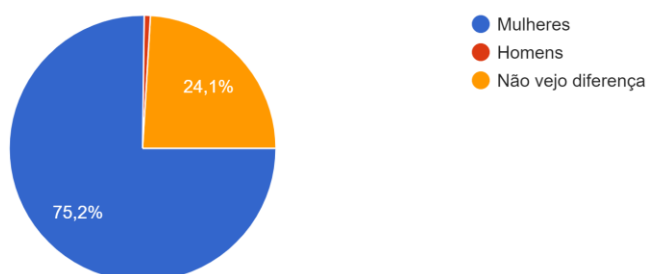
alcançar essas mulheres, divulgamos o formulário em grupos do *WhatsApp* e do *Facebook* voltados para esse público, como o grupo de estudantes de Publicidade da Universidade de Brasília, os grupos administrados pela empresa Empatia Criativa e outros. A pesquisa foi realizada de 04/03/2021 a 11/03/2021, com duração de uma semana. Ao total, 135 mulheres responderam ao questionário.

Quando questionadas sobre os problemas enfrentados no ambiente de trabalho, 92,6% das participantes relataram falta de comunicação entre os setores da agência, 90,4% relataram sobrecarga de funções em um único funcionário, 88,7% apontaram alto nível de estresse, e 80,7% revelaram não terem horas extras remuneradas. Além disso, mais de 65% delas também apontaram problemas como: assédio moral ou sexual, forte hierarquização e falta de capacitação.

Em relação às festas e aos eventos promovidos pelas empresas, 51,6% das entrevistadas concordaram que essas práticas são realizadas como compensação pelo grande volume de trabalho. Já sobre os sintomas físicos e emocionais decorrentes desse alto nível de estresse, 91% das entrevistadas relataram dor de cabeça, 74,6% apontaram ansiedade, e 72,4% revelaram ter crises de choro e insônia. Apenas casos mais graves, como depressão e síndrome do pânico, foram marcados por menos da metade das entrevistadas. Ao serem questionadas sobre o impacto disso em relação ao gênero dos funcionários, 75,2% revelaram acreditar que as mulheres sofrem mais com essas questões, como demonstra a imagem 1.

### **Imagem 1 - Impacto do ambiente em relação ao gênero**

5) Você acha que o ambiente estressante das agências publicitárias tem maior impacto em:  
133 respostas



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras.

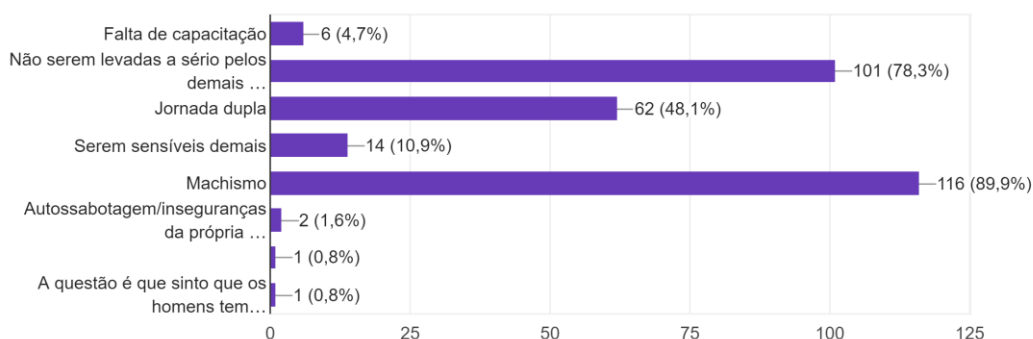
Em relação ao número de mulheres presente nas agências, apenas 26,7% das entrevistadas apontaram haver mais de 10 mulheres no setor em que trabalham. A maioria

(37%) relatou haver somente de 1 a 3 mulheres trabalhando com elas. Quando questionadas se já sentiram que não foram escolhidas para uma vaga de emprego apenas por serem mulheres, quase metade das entrevistadas (45,9%) responderam que sim. Já em relação à liderança, 55,8% relataram haver no máximo 3 mulheres nessa posição no local onde trabalham, e 14,3% apontaram não haver nenhuma mulher nesses postos em suas empresas. Ao serem questionadas sobre os motivos para uma taxa tão baixa de mulheres em cargos altos, 89,9% responderam “machismo”, e 78,3% responderam “não serem levadas a sério pelos demais colegas”. A imagem 2 também releva respostas como “jornada dupla” e “falta de capacitação”.

### Imagem 2 - Motivos para a baixa presença de mulheres na liderança

14) Você atribuiria algum dos motivos a seguir ao baixo número de mulheres em cargos de liderança? (Pode marcar mais de uma alternativa)

129 respostas



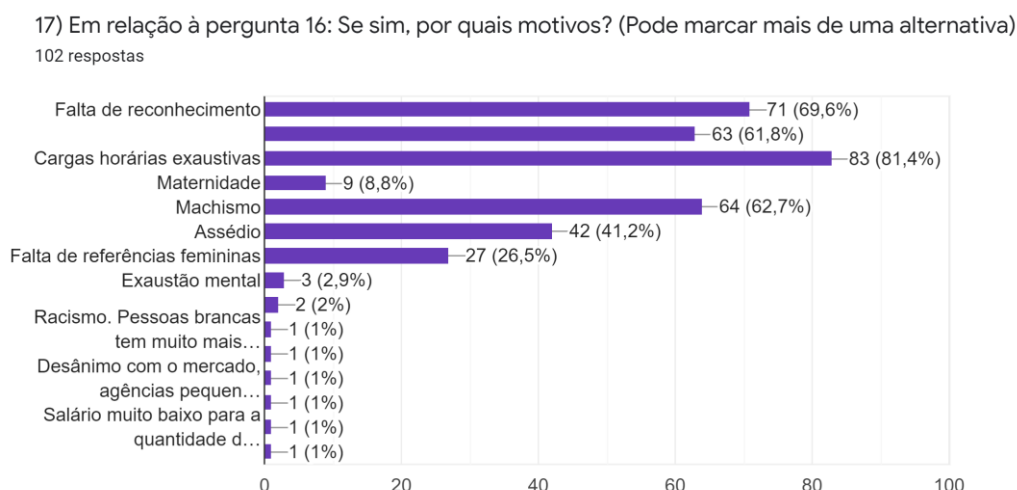
Fonte: pesquisa realizada pelas autoras.

Em relação à maternidade, 92,5% das participantes revelaram não ter filhos. Quando questionadas se o motivo se devia ao ritmo acelerado de trabalho, a maioria respondeu que não. Esse resultado pode ser reflexo da pouca idade das entrevistadas, dado que não foi levantado. Portanto, para obter uma maior precisão sobre a questão, seria preciso realizar uma pesquisa com foco na faixa etária dessas mulheres.

Ainda sobre a maternidade, 41,4% das participantes relataram já terem ouvido perguntas em relação aos seus filhos ou a pretensão de tê-los durante uma entrevista de emprego. Além disso, 30% daquelas que já são mães acreditam que a empresa onde trabalham encara suas responsabilidades maternas como um empecilho.

Para finalizar, 74,8% das entrevistadas revelaram já terem pensado em desistir da carreira. Quando questionadas, a maioria apontou cargas horárias exaustivas e falta de reconhecimento como os principais motivos, como pode ser observado na imagem 3 a seguir.

**Imagem 3 - Motivos para desistência**



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras.

Além de corroborar com os resultados apresentados anteriormente neste trabalho por meio da pesquisa bibliográfica e reforçar que o cenário do mercado publicitário para as mulheres é, de fato, pessimista, toda essa análise também foi essencial para a execução da etapa final deste trabalho: a construção de um plano de negócios para apresentar os detalhes do produto proposto.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), um plano de negócio é “um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados”.<sup>54</sup> Segundo Cecconello e Ajzentel (2012), a ideia para um negócio pode surgir de observações das necessidades do mercado ou de uma insatisfação. Porém, “uma ideia na cabeça não é garantia de sucesso” (CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A., 2012, p. 10). Para isso, é preciso um planejamento bem pensado e estudado, o que pode ser feito a partir da criação de um plano de negócio.

<sup>54</sup> Segundo Sebrae, 2013. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf> (acesso em 27/03/2021)

Planos de negócio, basicamente, buscam verificar a viabilidade econômico - financeira para alternativas de negócio, seja novos empreendimentos, seja mudança do status de um empreendimento existente (CECCONELLO, A.R.; AJZENTAL, A., 2012, p. 17).

O primeiro passo a ser feito antes de começar a construção do plano de negócios é criar um modelo de negócios. Os dois conceitos podem ser confundidos, mas são distintos nas suas estruturas e proposições. O modelo de negócios é mais objetivo e direto, e seu propósito é “compreender as análises e reflexões sobre o conceito da empresa, avaliando a viabilidade da ideia”. Já o plano de negócio é um documento mais extenso e detalhado, e seu objetivo é apresentar a empresa.<sup>55</sup>

O modelo de negócio é apresentado por meio do Canvas, dividido em nove quadrantes: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com o Cliente, Fonte de Receitas, Recursos Principais, Atividades Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos.<sup>56</sup>

A etapa seguinte a essa foi a construção do plano de negócios. Para este trabalho, foi utilizado o modelo criado pelo Sebrae<sup>57</sup> com adaptações. O modelo do Sebrae prevê os seguintes tópicos, nesta ordem: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Construção de Cenários, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de Negócio.

**Quadro 3** - Etapas do plano de negócio proposto pelo Sebrae

|                    |                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sumário Executivo  | Resumo do que será apresentado no plano. Nesta etapa também há informações sobre missão, dados dos empreendedores, dados do empreendimento, atividades, fontes de recursos etc. |
| Análise de Mercado | Análise sobre o cliente, os concorrentes e os fornecedores.                                                                                                                     |
| Plano de Marketing | Apresentação do mix de marketing: produto, praça, preço e promoção.                                                                                                             |
| Plano Operacional  | Apresentação completa do modo operacional da empresa. Nesta etapa é apresentado o layout do espaço físico, capacidade produtiva, processos e necessidade de pessoal.            |

<sup>55</sup> Blog Luz, 2017. Disponível em <https://blog.luz.vc/como-fazer/plano-de-negocios/> (acesso em 29/03/2021)

<sup>56</sup> Segundo Sebrae, 2014. Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=WUAQBV52bNU&ab\\_channel=SebraeMinas](https://www.youtube.com/watch?v=WUAQBV52bNU&ab_channel=SebraeMinas) (acesso em 29/03/2021)

<sup>57</sup> Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf> (acesso em 29/03/2021)

Continua...

### Quadro 3 - Etapas do plano de negócio proposto pelo Sebrae

|                               |                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plano Financeiro              | Análise completa sobre a área financeira da empresa. Nesta etapa há dados e cálculos sobre investimentos fixos, capital de giro, estimativa de faturamento mensal, estimativa de custo com mão de obra etc. |
| Construção de Cenários        | Simulação de cenários variados em que os resultados da empresa são pessimistas. Além disso, nesta etapa também são propostas soluções para os problemas simulados.                                          |
| Avaliação Estratégica         | Análise da matriz F.O.F.A. ou S.W.O.T. em que apontamos as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa.                                                                                           |
| Avaliação do Plano de Negócio | Nesta etapa, há uma avaliação sobre a viabilidade do negócio.                                                                                                                                               |

Fonte: Sebrae, 2013. Tabela criada pelos autores.

Além das etapas apresentadas, adicionaremos também o tópico Empresa, que virá logo após o Sumário Executivo, encontrada em outros modelos de planos de negócio<sup>58</sup>. Nesta etapa, é possível descrever a missão, a visão, os valores e o organograma da empresa de forma mais detalhada, por isso a sua importância. Alguns subtópicos propostos pelo modelo serão retirados, como A Equipe e A Linha do Tempo, já que a empresa é fictícia.

Fora isso, outras adaptações foram feitas no modelo proposto pelo Sebrae, como a retirada dos seguintes tópicos: (a) layout ou arranjo físico presente na etapa Plano Operacional; (b) e a etapa Construção de Cenários.

Como a empresa não existe de fato, o tópico em (a) não se aplica, já que não temos as informações necessárias para isso. Já a etapa Construção de Cenários, em (b), se torna inviável para um trabalho de conclusão de curso, uma vez que possíveis cenários pessimistas para uma empresa fictícia seriam inúmeros e, portanto, imensuráveis.

Dessa forma, a versão final do plano de negócio utilizada aqui apresentará as seguintes etapas: Sumário Executivo, Empresa, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Avaliação Estratégica e Avaliação do Plano de Negócio.

<sup>58</sup> Disponível em <https://blog.luz.vc/como-fazer/plano-de-negocios/> (acesso em 29/03/2021)

## Modelo de Negócio Canvas

Como pode ser observado abaixo, o Canvas é dividido em nove setores: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com o Cliente, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos.

O Canvas foi utilizado para dar suporte à próxima etapa do trabalho: o plano de negócios. Enquanto aqui as características da empresa foram apenas listadas, no plano serão descritas e detalhadas.

**Imagem 4 - Canvas**



Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

## **Plano de Negócios**

### **1. Sumário Executivo**

O Sumário Executivo funciona como uma introdução do plano de negócio. É importante para que os leitores já tenham uma ideia prévia do que vão encontrar, podendo decidir se vale a pena ou não conferir o plano completo. Nesta etapa, será apresentado um breve resumo do plano, os dados dos empreendedores, os dados do empreendimento, a missão da empresa, o setor de atividades, forma jurídica, com o capital social e a fonte de recursos.

#### **1.1. Resumo do Plano:**

A Ateliê 25 é uma agência de publicidade que nasceu de um propósito maior: transformar a cultura organizacional presente no mercado publicitário para que as mulheres tenham mais chances de se destacar na carreira e alcançar cargos altos. Dessa forma, o negócio é formado apenas por mulheres e tem foco em capacitação e encareiramento.

Como a empresa faz parte de um ecossistema majoritariamente feminino, a Ateliê 25 atenderá apenas clientes mulheres e/ou aqueles que têm esse público como consumidor final. Além disso, também atenderemos microempreendedoras por meio do projeto social Elas por Elas, e iremos capacitar jovens estudantes da periferia através do projeto Empodera Elas. Esses preceitos e essas iniciativas têm como objetivo criar uma rede de mulheres que se apoiam e, juntas, se fortalecem no mercado.

Como toda agência de publicidade, os serviços da Ateliê 25 são diversos, podendo variar desde a criação e produção de um flyer até uma campanha completa com peças para outdoor e filmes para a televisão. Sendo os serviços variados, os preços também o são.

A empresa terá uma sede física em Brasília, mas através do atendimento remoto, poderá atender clientes de todas as regiões do país. Desse modo, sem barreiras geográficas, a Ateliê 25 terá um alcance maior e, além de poder conquistar mais clientes, aumentará sua influência sobre o mercado. O modelo de negócios é escalável e poderá se expandir para franquias.

Quanto ao orçamento necessário para tornar o negócio possível, será preciso um investimento inicial de R\$ 686.459,45. Espera-se que, com uma boa carteira de clientes, a empresa obtenha um faturamento mensal de R\$ 415.977,54. A previsão de lucro anual é de R\$ 205.442,37, e estima-se que o valor investido seja recuperado em 3 anos e 4 meses aproximadamente.

Todas as informações e todos os números levantados aqui serão abordados com mais detalhamento ao longo do plano de negócio, sendo possível observar os processos e os cálculos com minuciosidade.

### **1.2. Dados dos Empreendedores:**

Neste tópico, são informados os dados mais importantes dos empreendedores. O plano de negócio do Sebrae, usado como referência, indica que deve-se informar as atribuições, os nomes, os endereços, os números e os currículos das empreendedoras. Essas informações, no entanto, não têm importância no presente trabalho, já que esse modelo pode ser adotado por outras pessoas com diferentes perfis. Ao invés disso, optamos por usar o espaço para explicar melhor a trajetória que trouxe nós duas, as idealizadoras da Ateliê 25, até aqui.

Estudantes de graduação do Curso de Comunicação Social na Universidade de Brasília, nos deparamos ainda cedo, no estágio, com a realidade do mercado publicitário: jornadas exaustivas, horas extras não pagas, prazos curtos, machismo e poucas mulheres na liderança. Junto à insatisfação diante desse cenário surgiu também a necessidade de se unir a outras mulheres para promover uma mudança profunda na cultura organizacional das agências brasileiras. Foi assim que nasceu a ideia de criar uma rede de apoio feminino por meio de uma agência inovadora, que tivesse como propósito promover iniciativas sociais e hábitos mais saudáveis que beneficiam principalmente as mulheres, ajudando-as a alavancar suas carreiras e a chegarem em maior número aos cargos de liderança.

### **1.3. Dados do Empreendimento:**

Por ser uma empresa fictícia, que não possui CNPJ, esse dado não pode ser fornecido, ainda que o plano do Sebrae faça essa indicação. Dessa forma, o único dado do empreendimento que possuímos é o nome: Ateliê 25.

É importante aqui explicar a escolha do nome. De acordo com o Meio & Mensagem, o Propmark e a MORE GRLS, o número 25 corresponde à porcentagem de mulheres nos cargos de liderança do mercado publicitário brasileiro<sup>59</sup>. O objetivo da Ateliê 25 como empresa é mudar essa realidade, por isso a importância de trazer esse número no nome, para que ele nunca seja esquecido.

---

<sup>59</sup> Disponível em <https://moregrls.com.br/sobre> (acesso em 11/02/2021)

#### **1.4. Missão da Empresa:**

A missão de uma empresa é a sua base, a razão de sua existência, e “representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio” (SEBRAE, 2013, p.26). Em uma única frase, a missão da Ateliê 25 é: *ser um espaço capaz de oferecer às mulheres publicitárias a oportunidade de crescer profissionalmente em todo o seu potencial, sem obstáculos desnecessários gerados pela cultura organizacional e pela cultura machista vigentes no atual mercado.*<sup>60</sup>

Todas as resoluções e iniciativas da Ateliê 25, como os projetos sociais e as práticas organizacionais, são pautadas nessa missão. Seu propósito é *apoiar mulheres, principalmente as mais desfavorecidas socialmente, estando elas já no mercado publicitário ou ainda na universidade*. É por meio da formação, da capacitação e do fortalecimento da mão de obra feminina na publicidade, que a Ateliê 25 acredita ser possível transformar a realidade da área.

#### **1.5. Setores de Atividade:**

O setor de atividade ao qual nossa empresa pertence é o de prestação de serviços, categorizado como “empresas cujas atividades não resultam na entrega de mercadorias e, sim, no fornecimento do próprio trabalho ao consumidor” (SEBRAE, 2013, p.28).

#### **1.6. Forma Jurídica:**

A forma jurídica de uma empresa é a sua constituição formal e define como o negócio será tratado pela lei. A Ateliê 25 é uma Média Empresa, pois possui de 50 a 99 empregados, critério usado pelo IBGE para classificar as empresas.<sup>61</sup> Além disso, de acordo com o Sebrae, a agência se enquadra na forma jurídica Sociedade Empresária, ou seja, duas ou mais pessoas que exercem atividade de empresário em conjunto.<sup>62</sup>

#### **1.7. Enquadramento Tributário:**

Por ser uma Média Empresa, a Ateliê 25 está sujeita ao recolhimento dos seguintes tributos e contribuições: IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica); PIS (Contribuição para os Programas de Integração Social); COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social); CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido); e ISS (Imposto sobre Serviços).

---

<sup>60</sup> Grifo das autoras

<sup>61</sup> Segundo Qipu. Disponível em <https://www.qipu.com.br/dicionario/PME/> (acesso em 05/04/2021)

<sup>62</sup> Sebrae, 2019. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD> (acesso em 02/04/2021)

Uma vez que não é possível optar pelo Simples Nacional por conta do porte do negócio, a empresa optará pelo Lucro Presumido. Nesse sistema, a porcentagem de contribuição de cada um dos tributos apresentados acima incide sobre o lucro presumido da empresa que, no caso da Ateliê 25, prestadora de serviços, corresponde a 32% do faturamento total.<sup>63</sup>

### 1.8. Capital Social:

O capital social corresponde a contribuição financeira que cada sócio aplicará na empresa, o que corresponde a parte do investimento referente aos empreendedores e pode ser demonstrado conforme o quadro 4.

**Quadro 4 - Capital social**

|         | Valor         | % da participação |
|---------|---------------|-------------------|
| Sócia 1 | R\$ 34.322,97 | 50%               |
| Sócia 2 | R\$ 34.322,97 | 50%               |
|         | R\$ 68.645,95 | 100%              |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

### 1.9. Fonte de Recursos:

Os recursos para investir na Ateliê 25 serão obtidos de duas maneiras: 10% do investimento será de recursos próprios, ou seja, responsabilidade das sócias; já os outros 90% virão de aplicações de terceiros a partir do *crowdfunding*, um sistema de financiamento em grupo.

Como o propósito da empresa é forte e diferenciado, com um grande potencial de destaque e sucesso, acredita-se na possibilidade de encontrar várias pessoas interessadas em investir no negócio, principalmente mulheres.

## 2. A Empresa

**2.1. Missão:** Ser um espaço capaz de oferecer às mulheres publicitárias a oportunidade de crescer profissionalmente em todo o seu potencial, sem obstáculos

<sup>63</sup> Endeavor, 2021. Disponível em <https://endeavor.org.br/financas/lucro-presumido/> (acesso em 08/04/2021)

desnecessários gerados pela cultura organizacional e pela cultura machista vigentes no atual mercado.

**2.2. Visão:** Ser uma agência de referência no mercado publicitário que possa inspirar outras empresas a seguirem modelos que prezam pelo crescimento profissional feminino e por práticas de trabalho mais saudáveis, além de ser capaz de capacitar mulheres, especialmente aquelas em situação vulnerável, para que elas se profissionalizem e atinjam a independência financeira.

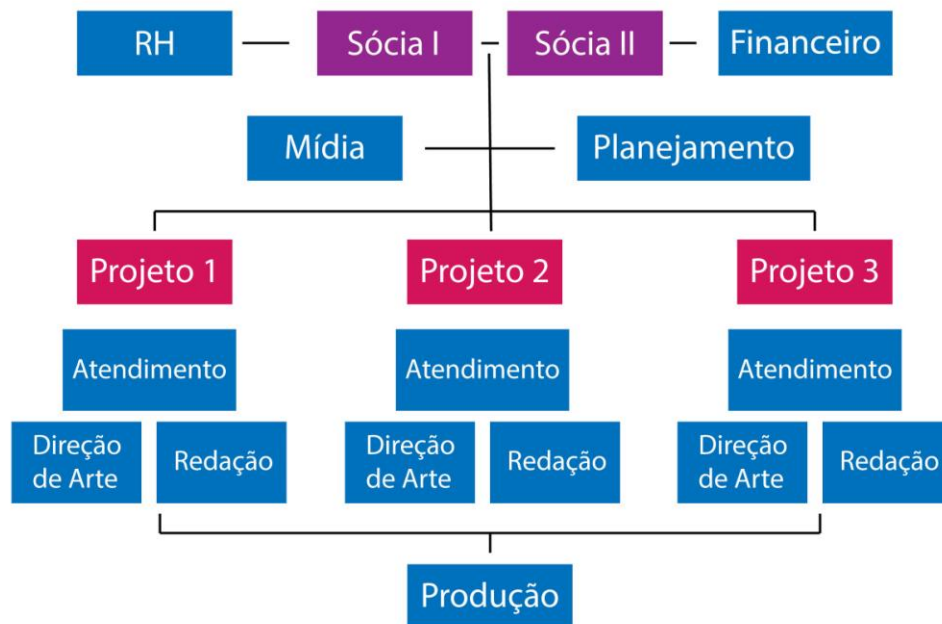
**2.3. Valores:** Igualdade de gênero - Independência feminina - Autonomia profissional - Respeito ao trabalho - Inovação - Confiança - Valorização do indivíduo.

#### **2.4. Organograma:**

Como pode ser observado no esquema visual (Imagem 1) a seguir, o organograma da empresa é horizontal, se expandindo cada vez mais nesse sentido à medida que novos projetos forem incorporados. Este organograma representa o fluxo de trabalho da Ateliê 25, e não a hierarquia entre as áreas, que pretende ser a menor possível.

Adotamos um modelo de gestão por clientes/projetos, e não por equipes, para que dessa forma possamos manter as áreas mais integradas. Apesar da gerência e da coordenação não aparecerem no organograma de fluxo, cada área tem sua própria diretora, e cada projeto tem sua própria coordenadora. As áreas de Atendimento e Criação devem ser exclusivas para cada projeto, já as áreas de Mídia, Planejamento e Produção, por terem demandas pontuais, não serão exclusivas.

**Imagem 5 - Organograma**



### 3. Análise de Mercado

Na Análise de Mercado, é feito um estudo sobre os clientes e os principais concorrentes e fornecedores da empresa com o objetivo de traçar os seus perfis.

#### 3.1. Estudo dos Clientes:

Esta etapa é uma das mais importantes do plano, pois aqui é feita uma análise sobre os clientes da empresa por meio da descrição do seu perfil e comportamento. A seguir, descreveremos as principais características da clientela da Ateliê 25.

##### 3.1.1. Perfil do Cliente:

Sendo uma agência de publicidade, o nosso negócio é *business to business*, ou seja, não atendemos o consumidor final, mas sim outras empresas. Como a Ateliê 25 é uma empresa com um propósito de valorizar a mulher, o nosso público principal são marcas que estão envolvidas com o feminino de alguma forma. Estas podem ser: (a) empresas gerenciadas por mulheres; (b) empresas que trabalham com o público feminino, como marcas de cosmético e maquiagem; (c) iniciativas ou organizações femininas, como ONGs em prol da igualdade de gênero e afins; e (d) mulheres microempreendedoras.

É importante ressaltar que não deixaremos de atender os demais clientes, como aqueles geridos por homens. O intuito aqui é dar prioridade a mulheres, mas sem excluir os outros perfis. Atender marcas diversas é importante também para ajudar na construção de uma publicidade mais diversa e menos machista, o que é um dos propósitos da Ateliê 25. Todos os nossos clientes estão no ramo de comércio e serviço, geralmente atendendo ao consumidor final, e oferecem produtos e serviços diversos.

Para sustentar o modelo proposto, trabalharemos com pelo menos quatro clientes de médio e/ou grande porte, pois estes fazem maiores investimentos em publicidade. Marcas nesse perfil geralmente estão no mercado há mais tempo, algumas sendo centenárias, e possuem filiais pelo país e pelo mundo. De acordo com a tabela do Sebrae,<sup>64</sup> o número de funcionários nessas empresas normalmente é superior a cem, podendo variar.

A capacidade de pagamento dos nossos clientes é maior uma vez que eles têm orçamento para investir nos serviços de publicidade, sendo que as maiores marcas investem milhões por ano<sup>65</sup>. Normalmente, as empresas disponibilizam de 12,6% (B2B) a 13,4% (B2C) do seu orçamento total para propaganda.<sup>66</sup> É importante ressaltar que os serviços dessa área são diversos e cada cliente deve receber uma proposta de acordo com o seu orçamento e os seus objetivos, tornando o preço variável.

Entre os nossos clientes também estão as microempreendedoras, que não possuem orçamento o suficiente para pagar pelos serviços. Neste caso, criaremos um projeto com o objetivo de fortalecer o trabalho dessas mulheres, o Elas por Elas. Todo ano, abriremos um concurso para que essas empreendedoras inscrevam o seu negócio, concorrendo a um ano de gerenciamento de mídias grátis. Apenas três negócios serão selecionados por período. Também oferecemos a esse público cursos e e-books pagos, porém a um preço acessível, sobre marketing digital, para que elas possam aplicar o conhecimento por conta própria em suas redes sociais.

### **3.1.2. Comportamento do Cliente:**

Marcas de médio e grande porte geralmente não ficam sem publicidade e contratam serviços diversos durante todo o ano, do básico ao mais completo e do offline ao online. Diferente de clientes de menor porte, essas empresas costumam contratar serviços mais caros e tradicionais, como VTs na televisão aberta. Apesar de investirem em publicidade sempre,

---

<sup>64</sup> Disponível em [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf) (acesso em 02/04/2021)

<sup>65</sup> De acordo com Administradores.com, 2018. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/publicidade-ate-que-ponto-investir> (acesso em 12/04/2021)

<sup>66</sup> Segundo Mindminers, 2017. Disponível em <https://mindminers.com/blog/quanto-empresas-investem-em-marketing/> (acesso em 12/04/2021)

esses investimentos são maiores em datas comemorativas, como Dia das Mães e Natal. Para obter esse tipo de serviço, as marcas médias e grandes geralmente procuram por agências de publicidade reconhecidas e também de grande porte.

O que leva qualquer marca a pagar por publicidade é o resultado que esse tipo de serviço proporciona. Para sobreviver em um mercado tão competitivo, é preciso se destacar dos concorrentes. E a melhor maneira de fazer isso é contratando profissionais qualificados que são encontrados, em sua maioria, nas agências de publicidade. Dessa forma, qualidade é um dos principais motivos que levam marcas a investirem em empresas especializadas em marketing, principalmente nas mais reconhecidas. Outro motivo é também o atendimento prestado, ou seja, o relacionamento com o cliente.

### **3.1.3. Área de Abrangência:**

A Ateliê 25 é uma empresa sem barreiras físicas. Apesar de ter uma sede em Brasília, o nosso serviço também pode ser prestado de forma remota, por meio da internet. Assim, atendemos o mercado nacional e trabalhamos com marcas de todos os estados. É por meio do nosso site e das nossas redes sociais que os nossos clientes podem nos encontrar e entrar em contato para contratar os nossos serviços.

### **3.2. Estudo dos Concorrentes:**

Os nossos concorrentes diretos são agências de publicidade de médio e grande porte, pois estas normalmente têm o mesmo perfil de clientes que os nossos. Como concorrentes indiretos, temos empresas de consultoria, que apesar de não serem agências, por vezes oferecem também serviços de comunicação, como a Empatia Criativa e a 65/10, já citadas neste trabalho.

Para fazer a análise de concorrentes, escolhemos duas agências de Brasília 100% brasileiras: a Nova/sb e a Artplan. É importante ressaltar que no Distrito Federal não foi encontrada nenhuma empresa do ramo de publicidade com um propósito parecido com o da Ateliê 25. Portanto, não há concorrentes com o perfil semelhante ao nosso, que atendem apenas marcas do ramo feminino.

O quadro de concorrentes sugerido pelo plano de negócios do Sebrae inclui os seguintes tópicos de análise: Qualidade, Preço, Condições de Pagamento, Localização,

Atendimento, Serviços aos Clientes e Garantias Oferecidas.<sup>67</sup> Como os nossos concorrentes são agências de publicidade, informações como preço, condições de pagamento, atendimento e garantias oferecidas, além de poderem variar de cliente para cliente, não podem ser encontradas com facilidade. Por isso, esses tópicos não estão presentes no nosso quadro. No lugar deles, adicionamos o tópico Perfil, para falar um pouco mais sobre a empresa, uma vez que o perfil da Ateliê 25 é o nosso maior diferencial.

**Quadro 5 - Análise de concorrentes**

|                  | <b>Perfil</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Qualidade</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Serviços Prestados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Localização</b>                                |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Ateliê 25</b> | Agência feita por mulheres e para mulheres. Nasceu da ideia de melhorar o cenário do mercado publicitário para as profissionais femininas. Seu quadro de funcionários é constituído só de mulheres e atende apenas clientes mulheres ou marcas que trabalham com o segmento feminino.                                                                                                                                                         | Diferente dos concorrentes, a Ateliê 25 ainda não possui prêmios e cases de sucesso como parâmetro para a qualidade de serviços. No entanto, nossa política de capacitação é um bom indicativo de qualidade, uma vez que nossos profissionais são treinados para sempre atingirem o melhor de si e concorrerem às grandes agências já presentes no mercado.                                                                                                                                       | -Gerenciamento<br>-Campanhas<br>-Peças Out Of Home<br>-Vídeos e VTs<br>-Spots e jingles<br>-Peças gráficas<br>-Naming<br>-Identidade visual<br>-Planejamento estratégico<br>-Logomarca<br>-Peças digitais<br>-Guerrilha<br>-Mala direta<br>-Cursos<br>-E-books<br>-Outros                  | Brasília                                          |
| <b>Nova/sb</b>   | A Nova/sb é uma agência 100% nacional, considerada uma das maiores do Brasil. Tem uma estrutura <i>full service</i> e é a primeira e única agência a ser certificada com o selo Pró-Ética, concedido pelo Ministério da Transparência. A agência também possui trabalhos pro bono em seu portfólio. Com mais de 140 funcionários no LinkedIn, a Nova/sb possui em sua carteira clientes como Caixa, Eletrobrás, Sebrae, Senac e Ministério da | A qualidade pode ser percebida pelos prêmios que a agência já conquistou. Entre eles estão: Cannes, Clio Awards, Effie Awards, Annecy, El Ojo, Lia London International Awards, Épica Awards, Lisbon International Advertising Festival, Ciclope Latino e Prêmio Colunistas. A Nova/sb também é conhecida como a primeira agência brasileira a criar campanhas mundiais para a Organização Mundial da Saúde. Também é responsável por cases de sucesso como o Feirão da Casa Própria da Caixa e a | Serviços gerais de publicidade, como:<br><br>-Campanhas publicitárias<br>-Vídeos<br>-VTs<br>-Spots<br>-Jingles<br>-Peças gráficas<br>-Peças digitais<br>-Anúncios<br>-Peças Out of Home<br>-Ações digitais<br>-Ações promocionais<br>-Planejamento estratégico<br>-Social Media<br>-Outros | São Paulo<br>Rio de Janeiro<br>Brasília<br>Cuiabá |

<sup>67</sup> Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf> (acesso em 13/04/2021)

|  |        |                                                                           |  |  |
|--|--------|---------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | Saúde. | iniciativa Comunica Que Muda, premiada no Social Media Week de São Paulo. |  |  |
|--|--------|---------------------------------------------------------------------------|--|--|

Continua...

### Quadro 5 - Análise de concorrentes

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Artplan</b> | A Artplan atua no mercado desde 2006. É a maior agência brasileira com capital 100% nacional. Possui três escritórios e cerca de 390 colaboradores. Tem como foco a comunicação integrada, a experiência de marca e o pensamento de negócio. Já atendeu ou atende clientes como SECOM, Oi, Hotéis.com, Estácio, L'Oréal Paris, Uol e Submarino. | A Artplan é considerada uma das maiores agências do país, possui uma pasta com vários clientes grandes e inúmeros cases de sucesso. Em 2019, saltou da décima para a sexta posição no Ranking de Agências da Katlar Ibope Media. Foi avaliada em quarto lugar como Agência do Ano pelo mercado publicitário em 2018 e 2019. Além disso, a empresa também já foi certificada cinco vezes pelo Great Place to Work como uma das melhores agências para se trabalhar, e considerada uma das agências independentes mais sexy da América Latina pela revista Campaign US. A agência também já ganhou prêmios como o Prêmio Colunistas, Cannes e Clio Awards. | Serviços gerais de publicidade, como:<br><br>-Campanhas publicitárias<br>-Vídeos<br>-VTs<br>-Spots<br>-Jingles<br>-Peças gráficas<br>-Peças digitais<br>-Anúncios<br>-Peças Out of Home<br>-Ações digitais<br>-Ações promocionais<br>-Planejamento estratégico<br>-Social Media<br>-Outros | São Paulo<br>Rio de Janeiro<br>Brasília |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|

Fonte: informações retiradas dos sites e redes sociais das empresas Nova/sb e Artplan.

Diante dessas informações, é possível concluir que nossa empresa tem condições de concorrer com as demais agências já existentes no mercado, uma vez que oferece serviços semelhantes, entrega qualidade, e tem um forte diferencial que pode pesar na decisão do cliente na hora de escolher ou trocar de agência. Embora o mercado publicitário brasileiro seja muito competitivo, ele também é muito grande, um dos maiores do mundo.<sup>68</sup> Assim, há espaço o suficiente para empresas como a nossa, com uma proposta diferenciada e significativa.

68 Segundo Poder 360, 2019. Disponível em <https://www.poder360.com.br/midia/eua-lideram-ranking-dos-paises-que-mais-gastam-com-publicidade-us-2297-bi/> (acesso em 13/04/2021)

### 3.3. Estudo dos Fornecedores:

Assim como os nossos clientes, os nossos fornecedores terão um perfil específico: todos precisam ser negócios geridos por mulheres.<sup>69</sup> A ideia da Ateliê 25 não é apenas ser uma agência de mulheres, mas criar uma rede de colaboração e apoio entre mulheres, fortalecendo a mão de obra feminina também em outros mercados além do publicitário. Dessa forma, criaremos um banco de profissionais que realizem os serviços que a empresa necessita, para que possamos requisitá-las quando necessário.

Os principais fornecedores da nossa empresa são: agência de modelos, gráfica, produtora de filmes, estúdio de fotografia e/ou fotógrafa, produtora de eventos e fornecedor de brindes. É importante ressaltar que os fornecedores presentes no quadro 6 são todos de Brasília, onde fica a sede da nossa empresa, mas que quando necessário realizar serviços similares para outros estados, faremos uma pesquisa e contrataremos fornecedores locais para agilizar o prazo de entrega.

O quadro de fornecedores proposto pelo plano de negócio do Sebrae possui seis tópicos: Descrição dos Itens a Serem Adquiridos, Nome do Fornecedor, Preço, Condições de Pagamento, Prazo de Entrega e Localização. Informações como preço, condições de pagamento e prazo para entrega não puderam ser adquiridas, uma vez que isso depende da demanda requisitada, o que varia muito na nossa área de atuação.

**Quadro 6 - Análise de fornecedores**

| Ordem | Descrição dos Itens                                                                                                                  | Nome do Fornecedor          | Localização                                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| 1     | Modelos de todas as idades, perfis e gêneros para produções de vídeos ou fotografias, serviços muito requisitados em publicidade.    | Scouting Agência de Modelos | Brasília<br>São Paulo<br>Rio de Janeiro<br>Goiânia |
| 2     | Serviços de impressão e produção de: folder, flyer, panfleto, pasta, envelope, papel timbrado, cartão de visita, cartaz, banner etc. | Gráfica Arte Relevô         | Brasília                                           |
| 3     | Produção de vídeos para redes sociais, eventos, cinema e televisão (VT), e produção de animações.                                    | Dona Filmes                 | Brasília                                           |
| 4     | Fotografias para peças publicitárias com diversas temáticas: família, moda, infância etc.                                            | Aline Rayssa Fotografia     | Brasília                                           |
| 5     | Produção de eventos de diversos tipos. Os serviços                                                                                   | Comunicato Eventos          | Brasília                                           |

<sup>69</sup> Todas as empresas presentes na análise pertencem a mulheres, o CNPJ de cada uma foi checado por meio do site Casa dos Dados a fim de confirmar os dados das proprietárias. Disponível em <https://casadosdados.com.br/> (acesso em 14/04/2021)

|   |                                                                                                                                                                                       |                 |          |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|
|   | previstos são: local, organização, equipe, decoração, comes e bebes.                                                                                                                  | Únicos          |          |
| 6 | Fornecimento de brindes variados e em grande volume, como copos, canecas, papelaria etc. Entre os serviços previstos também está a personalização e gravação em relevo nos materiais. | Fortune Brindes | Brasília |

Fonte: informações retiradas dos sites e redes sociais das empresas citadas.

#### 4. Plano de Marketing

No Plano de Marketing são estabelecidas as diretrizes que orientam a realização das atividades de marketing da Ateliê 25. Foi acrescentado ao modelo original a categoria Objetivos de Marketing, alteração feita com base no livro Manual para Elaboração de Planos de Marketing, de Edmundo Brandão Dantas (2012).

##### 4.1. Objetivos de Marketing:

- Posicionar a empresa no mercado.
- Fazer com que a agência seja conhecida por seu modelo diferenciado e se torne referência no mercado.
- Aumentar a satisfação dos clientes por meio da representatividade mais fiel do público feminino.
- Promover cursos e oficinas de capacitação para o público externo de forma acessível por meio do projeto Empodera Elas.
- Criar autoridade por meio dos nossos cursos e e-books para microempreendedoras por meio do projeto Elas por Elas.

##### 4.2. Produtos:

Gerenciamento de mídias, campanhas, vídeos, VTs, spots, jingles, peças Out of Home (outdoor, mobiliário urbano etc), naming, planejamento de comunicação, planejamento de mídia, logomarca, manual de identidade, identidade visual, peças gráficas, peças digitais, e-mail marketing, guerrilha, mala direta, cursos e outros.

Além dos produtos vendidos, também serão oferecidos dois serviços gratuitos: os projetos Empodera Elas e o Elas por Elas. No primeiro, ofereceremos cursos de publicidade para mulheres estudantes de baixa renda, estejam elas ou não em um curso superior, a fim de facilitar o acesso ao mercado de trabalho àquelas que encontram maior dificuldade em

ingressar nesse mundo por conta da sua condição social. Já no programa Elas por Elas, será feito um processo seletivo anual que escolherá três iniciativas femininas inovadoras de microempreendedoras brasileiras para ganhar um ano grátis de gerenciamento de mídias sociais. Também farão parte do projeto Elas por Elas o fornecimento de cursos e e-books pagos a um preço acessível para que as microempreendedoras aprendam a gerenciar as suas mídias sociais por conta própria.

### 4.3. Preço:

O preço em publicidade varia muito de serviço para serviço. Tudo depende da quantidade, da demanda e do cliente. Às vezes um mesmo serviço pode ter preços variados dependendo da complexidade do pedido do cliente. Por exemplo, um anúncio de revista será mais caro caso o cliente queira uma imagem exclusiva, já que será necessário produzir a fotografia.

Sendo assim, é muito difícil definir custos de publicidade sem saber a demanda. No entanto, para ter uma base, usaremos a tabela Sinapro (2020)<sup>70</sup> e trabalharemos com uma média dos preços encontrados nesse material. Alguns serviços não estão disponíveis na referência, e para chegar aos valores indicados foi necessário se basear no preço de similares.

É importante ressaltar que os números apresentados abaixo são uma média, podendo variar para mais ou para menos. Além disso, os preços cobrados são referentes a mão de obra da agência, não incluindo serviços terceirizados como gráficas, gravadoras e outros.

**Quadro 7 - Preços dos serviços prestados**

|   |                      |              |
|---|----------------------|--------------|
| 1 | Anúncio jornal       | R\$ 4.176,95 |
| 2 | Anúncio revista      | R\$ 4.048,49 |
| 3 | Mídia exterior       | R\$ 6.006,09 |
| 4 | Mídia interna        | R\$ 3.023,57 |
| 5 | Material promocional | R\$ 3.777,19 |
| 6 | Peças simples        | R\$ 3.833,50 |
| 7 | Peças impressas      | R\$ 3.122,62 |
| 8 | Logotipo             | R\$ 9.680,15 |

<sup>70</sup> Disponível em [https://www.sinaprodf.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Referencial\\_de\\_Custos\\_Internos\\_SinaproDF\\_2020-1.pdf](https://www.sinaprodf.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Referencial_de_Custos_Internos_SinaproDF_2020-1.pdf) (acesso em 18/04/2021)

|    |                          |               |
|----|--------------------------|---------------|
| 10 | Manual de identidade     | R\$ 9.398,55  |
| 11 | Slogan                   | R\$ 4.163,62  |
| 12 | Papelaria                | R\$ 1.501,81  |
| 13 | Planejamento promocional | R\$ 21.619,79 |
| 14 | Embalagens               | R\$ 18.951,97 |
| 15 | Campanhas                | R\$ 50.108,88 |
| 16 | Projetos gráficos        | R\$ 10.667,80 |

Continua...

#### Quadro 7 - Preços dos serviços prestados

|    |                                 |               |
|----|---------------------------------|---------------|
| 17 | Spot                            | R\$ 1.729,02  |
| 18 | Jingle                          | R\$ 5.137,84  |
| 19 | VT                              | R\$ 8.801,88  |
| 20 | Vídeo                           | R\$ 21.139,24 |
| 21 | Merchandising                   | R\$ 1.916,81  |
| 22 | Peças digitais                  | R\$ 3.183,00  |
| 23 | Gerenciamento de mídias sociais | R\$ 12.000    |

Fonte: Sinapro DF, 2020.

#### 4.4. Promoção:

Descontos de acordo com a quantidade de serviços escolhidos pelo cliente, divulgação da agência e da proposta por meio das mídias sociais e dos projetos oferecidos, aplicação de técnicas de marketing digital no perfil da agência, construção de autoridade por meio dos cursos.

#### 4.5. Estrutura de Comercialização:

Além dos clientes que podem chegar por meio da prospecção passiva gerada pelo marketing de conteúdo, também buscamos realizar uma prospecção ativa por meio de contato com clientes em potencial (empreendedoras e empresas que sejam voltadas para o público feminino). Essa prática consiste em entrar em contato com um possível *lead* (oportunidade de negócio), sem antes nunca ter conversado com ele. O objetivo é entender melhor o perfil

desse *lead* e começar a qualificá-lo para a venda.<sup>71</sup> Também participaremos das concorrências lançadas pelas marcas, a fim de conquistá-las.

#### **4.6. Localização do Negócio:**

O trabalho poderá ser realizado tanto em *home office*, para aquelas que tenham essa preferência e se sintam mais confortáveis assim, quanto em um espaço físico em Brasília para aquelas que não disponham de um ambiente tranquilo em casa e dos meios tecnológicos para o trabalho remoto.

É importante informar que o espaço físico da agência será reduzido por entendermos que o foco é o *home office*. Assim, teremos uma agência pequena, que não comportará todas as funcionárias de uma vez e que, portanto, não necessitará de muita mão de obra para limpeza e secretaria, por exemplo. Para manter a ordem, iremos organizar as funcionárias que vão trabalhar na agência ou em casa por meio de um sistema de gestão por aplicativo.

### **5. Plano Operacional**

Por meio do Plano Operacional, é elaborado como se dão as atividades da agência e o que se faz necessário para que elas sejam realizadas. Nesta etapa é analisada a capacidade produtiva, os processos operacionais e a necessidade de pessoal.

#### **5.1. Capacidade Produtiva:**

A Ateliê 25 tem como um de seus objetivos não sobrecarregar suas funcionárias, um dos problemas mais apontados pelas publicitárias durante a pesquisa realizada neste trabalho (Lacerda, L. B.; Neves, B. M., 2021, p.32). Também é nosso propósito acabar com as rotinas exaustivas e as horas extras, trabalhando sempre no horário comercial, oito horas diárias de segunda a sexta. Dito isso, a capacidade produtiva aumenta de acordo com a demanda, ou seja, novas profissionais são contratadas a partir do aumento das demandas, de forma que a capacidade produtiva seja diretamente proporcional ao número de clientes.

Cada funcionária recebe suas demandas, designadas pela coordenadora do projeto, com um prazo de finalização previamente estabelecido. A partir daí a funcionária tem autonomia total para definir quando se sente melhor para realizar suas funções, sendo seus horários de trabalho definidos por ela, não havendo necessidade de comunicá-los a outrem.

---

<sup>71</sup> Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/termos-de-vendas/> (acesso em 18/04/2021)

Em relação a ajustes básicos e urgências, haverá sempre uma funcionária de cada área atuando em escalas de forma que a empresa consiga lidar com quaisquer imprevistos que possam vir a aparecer. Explicaremos esse conceito melhor a seguir.

## 5.2. Processos Operacionais:

Aqui é apresentado o modo de operação da Ateliê 25, detalhando a hierarquia existente na empresa, o fluxo entre as áreas e os passos do processo do início ao fim, que são os seguintes:

**Imagem 6 - Fluxo de operações**



O processo sempre começa pelo cliente, que demanda os serviços à agência. Caso seja um cliente novo, antes de seguir para a Coordenação, ele passa pelas sócias, que serão as responsáveis por alocar uma funcionária para coordenar o projeto. Escolhido uma coordenadora, esta é a responsável por montar uma equipe, sendo que as profissionais de Atendimento e Criação são sempre exclusivas, enquanto que as profissionais de Planejamento, Mídia e Produção não, já que essas demandas são mais pontuais.

No momento de criar a equipe, a coordenadora deve dialogar com as diretoras de cada área, para que juntas decidam quem são as melhores profissionais para o projeto. Nesta hora, é preciso levar em conta não só as habilidades profissionais, mas também as habilidades e os conhecimentos pessoais, que podem contribuir para o trabalho. Por exemplo, se o nosso cliente quer uma campanha para mulheres que jogam futebol, podemos alocar uma profissional que jogue futebol ou assista futebol, tendo conhecimento prévio e profundo sobre o tema. Caso seja necessário contratar novas profissionais, essa demanda deve ser passada para as sócias, que darão início ao processo.

É importante ressaltar, no entanto, que elas não são as únicas responsáveis pela escolha de novas funcionárias, uma vez que as coordenadoras, diretoras e funcionários da área também participam dessa decisão.

Com a equipe montada, dar-se-á início ao trabalho. A coordenadora tem autonomia para gerir sua equipe sem necessitar pedir permissão às diretoras e às sócias. Para que toda a empresa esteja a par do que está acontecendo, no entanto, é preciso entregar um relatório semanal, feito pela coordenadora, às sócias e às diretoras, que só interferem quando extremamente necessário.

A partir do momento que há uma equipe alocada, a profissional de Atendimento é a responsável por ser a ponte entre o cliente e a empresa. O cliente, dessa forma, só se comunicará por meio dessa profissional. É importante ressaltar que na Ateliê 25, o cliente tem participação ativa no projeto, já que é o maior especialista no próprio produto.

Quando solicitada uma demanda, ela passa primeiro pelo Planejamento e pela Mídia, quando preciso. Essas áreas trabalham juntas e são as responsáveis por fazer as pesquisas necessárias e entregar o Plano de Mídia e o Plano de Comunicação para o Atendimento, que repassa esse trabalho para a Criação. Uma vez que tudo esteja aprovado pelo cliente, a Criação começa a trabalhar em dupla: Diretora de Arte e Redatora.

Assim que o trabalho criativo estiver pronto, é hora de seguir para a Produção, quando necessário. Esta é a área responsável por fazer orçamentos, encomendar produtos, contactar fornecedores etc. É a última etapa do processo, portanto, quando finalizado, todo o trabalho volta para o cliente.

No esquema acima, as sócias estão posicionadas de forma a abranger todas as áreas, pois o trabalho delas pode ser requisitado a qualquer momento, não havendo uma ordem certa. Por exemplo, caso a coordenadora ache necessário uma consultoria para a sua equipe antes de atender o cliente, ela deve passar essa demanda para as sócias, que vão realizar os seus papéis de RH e Financeiro: organizar, liberar verba e repassar a demanda para a

Produção, que irá pesquisar e orçar consultorias e cursos especializados no assunto. Essa, inclusive, será uma demanda recorrente, já que uma das propostas da empresa é montar uma equipe especializada na conta atendida, envolvendo o próprio cliente e ainda outros especialistas no processo.

Outro esquema muito importante na operação do trabalho na Ateliê 25 está relacionado à autonomia e flexibilidade de horários. Para evitar o presenteísmo e melhorar a qualidade de vida das nossas funcionárias, elas terão a liberdade de encerrar o expediente assim que as demandas do dia estiverem todas prontas e aprovadas. Assim, elas poderão gerir o próprio tempo. Para que isso funcione, no entanto, é necessário manter um esquema de escalas, uma vez que demandas não previstas e urgentes podem surgir a qualquer momento, o que torna necessária a presença de funcionários na empresa.

Dessa forma, no início de toda semana, as funcionárias deverão se disponibilizar para pegar escalas em pelo menos um dia da semana, de segunda à sexta, das 9h às 19h. É necessário ter pelo menos uma profissional de cada área em todas as escalas, pois assim elas poderão cobrir as colegas que exercem a mesma função quando for preciso.

Em relação ao *home office* e o trabalho presencial, as funcionárias também terão autonomia para escolher onde trabalhar. Para manter uma organização e não superlotar o espaço da agência, que será reduzido, manteremos um quadro no Trello<sup>72</sup> destinado a isso. Todos os dias, as funcionárias deverão informar pelo aplicativo se no dia seguinte irão trabalhar de casa ou irão para a empresa, respeitando as vagas disponíveis.

### **5.3. Necessidade de Pessoal:**

Para que a agência possa realizar as suas atividades, levando em conta que atenderemos sete projetos/clientes simultaneamente, precisaremos de um total de 50 funcionárias, sem contar com as sócias: 02 secretárias, 05 planner, 05 mídias, 05 produtoras, 11 diretoras de arte, 11 redatoras e 11 atendimentos.

Como as funções de planejamento, mídia e produção são pontuais, não é necessária uma maior quantidade de funcionárias nessas áreas. Cinco é o número ideal não só para atender aos clientes, mas para fazer o esquema de escalas funcionar, com uma profissional diferente escalada por dia durante a semana.

A área de criação (redação e direção de arte) e de atendimento são exclusivas, portanto, cada cliente possui sua própria equipe. Quatro dos sete projetos que atenderemos

---

<sup>72</sup> Aplicativo de gerenciamento de projetos.

serão clientes regulares com contas maiores. Por conta disso, serão alocadas no mínimo 02 profissionais de redação, direção de arte e atendimento em cada um desses projetos, para que elas não fiquem sobrecarregadas. Os outros três projetos serão do projeto Elas por Elas e, por serem contas menores, não demandará tanta mão de obra. Assim teremos 01 profissional de redação, direção de arte e atendimento alocadas em cada conta do programa, totalizando 11 funcionárias em cada um dos cargos exclusivos.

Acompanhando as tendências do mercado e procurando maneiras de deixar esse modelo um pouco mais barato, todas as nossas funcionárias serão contratadas na modalidade PJ. Mas é importante ressaltar que, diferente de muitas agências, na Ateliê 25 elas terão todos os benefícios garantidos, como VT, VR, auxílio plano de saúde, décimo terceiro, férias remuneradas, horas extras entre outros.

## **6. Plano Financeiro**

No plano financeiro, são feitos todos os cálculos necessários para abrir e manter uma empresa. Esta etapa é muito importante para saber se o negócio é viável ou não, portanto, indispensável para o nosso plano.

Do modelo proposto pelo Sebrae, apenas dois tópicos foram retirados: Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações; e Apuração de custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas. Esses tópicos são destinados, principalmente, a empresas do ramo de indústria e comércio, o que não é o nosso caso. Não trabalhamos com matérias-primas e materiais, portanto, os cálculos não se aplicam.

A seguir, apresentaremos o nosso plano financeiro detalhadamente. Incluindo investimentos, capital de giro, gastos mensais, lucratividade entre outros.

### **6.1. Estimativa dos Investimentos Fixos:**

O investimento fixo se refere aos bens que precisamos obter para que a empresa comece a funcionar. Nesta etapa, fazemos a relação dos equipamentos, móveis e ferramentas necessárias para dar início ao negócio.

Das tabelas sugeridas neste tópico pelo plano de negócio do Sebrae, seguiremos apenas a primeira e a segunda, de máquinas e equipamentos (quadro 8) e móveis e utensílios (quadro 9). A tabela de veículos não se enquadra no nosso negócio, pois não precisamos de carros para realizar os nossos serviços. O investimento fixo total pode ser visto no quadro 10.

#### **Quadro 8 - Máquinas e equipamentos**

|   | Descrição                                                                                              | Qtde. | Valor Unitário | Valor Total        |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|--------------------|
| 1 | Computadores Samsung 1TB alocados na agência para que as nossas funcionárias possam trabalhar.         | 20    | R\$ 4.199      | R\$ 83.980         |
| 2 | Notebooks Dell para que as funcionárias possam levar para o <i>home office</i> ou utilizar na agência. | 32    | R\$ 3.600      | R\$ 115.200        |
| 3 | Impressora HP laser para impressão, cópia e digitalização de documentos.                               | 2     | R\$ 2.399      | R\$ 4.798          |
| 4 | Smart TV Samsung 4K 50" para a sala de reunião. Necessária para apresentações de projetos.             | 1     | R\$ 2.499      | R\$ 2.499          |
|   |                                                                                                        |       |                | <b>R\$ 206.477</b> |

Fonte: sites Americanas, Magazine Luiza, Fast Shop e Novo Mundo.

### Quadro 9 - Móveis e utensílios

|    | Descrição                       | Qtde. | Valor Unitário | Valor Total          |
|----|---------------------------------|-------|----------------|----------------------|
| 1  | Cafeteira Expresso Prima Latte  | 1     | R\$ 1.029,99   | R\$ 1.029,99         |
| 2  | Filtro de água Eletrolux        | 3     | R\$ 580,06     | R\$ 1.740,18         |
| 3  | Geladeira Electrolux Duplex     | 1     | R\$ 2.184,04   | R\$ 2.184,04         |
| 4  | Microondas Philco               | 3     | R\$ 599        | R\$ 4.032            |
| 5  | Cooktop Itatiaia quatro bocas   | 1     | R\$ 549,90     | R\$ 549,90           |
| 6  | Kit de panelas                  | 2     | R\$ 304,90     | R\$ 609,80           |
| 7  | Kit 20 talheres                 | 2     | R\$ 86,00      | R\$ 172              |
| 8  | Kit 12 copos de vidro           | 2     | R\$ 79,90      | R\$ 159,80           |
| 9  | Kit 7 xícaras de café           | 5     | R\$ 244,99     | R\$ 1.224,95         |
| 10 | Armário de cozinha              | 3     | R\$ 1.599      | R\$ 4.797            |
| 11 | Estante para escritório         | 7     | R\$ 649        | R\$ 4.543            |
| 12 | Mesa para a copa quatro lugares | 2     | R\$ 1.699,99   | R\$ 3.398            |
| 13 | Mesas de escritório             | 24    | R\$ 578,90     | R\$ 13.893,60        |
| 14 | Mesa de reunião doze lugares    | 1     | R\$ 1.317,99   | R\$ 1.317,99         |
| 15 | Cadeiras de escritório          | 34    | R\$ 534,90     | R\$ 18.186,60        |
|    |                                 |       |                | <b>R\$ 57.838,85</b> |

Fonte: sites Casas Bahia, Americanas, Madeira Madeira, Etna e Mobly.

**Quadro 10 - Investimento fixo total**

|          | <b>Investimento</b>     | <b>Valor Total</b>    |
|----------|-------------------------|-----------------------|
| <b>1</b> | Máquinas e equipamentos | R\$ 206.477           |
| <b>2</b> | Móveis e utensílios     | R\$ 57.838,85         |
|          |                         | <b>R\$ 264.315,85</b> |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

## **6.2. Capital de Giro:**

De acordo com o Sebrae, o capital de giro é “o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa” (SEBRAE, 2013, p.69). Este montante compreende a compra de matérias-primas, financiamento das vendas e pagamento das despesas. A seguir, apresentaremos a estimativa de estoque inicial e o caixa mínimo da Ateliê 25.

### **6.2.1. Estimativa de Estoque Inicial:**

Nesta etapa, é preciso descrever os materiais, como matérias-primas, necessários para a produção dos produtos. Como a Ateliê 25 se trata de uma agência publicitária, não oferecemos produtos e sim serviços de publicidade e propaganda. Para a produção de nossos serviços, precisamos de pouco: softwares da Adobe e um banco de imagens e vídeos (quadro 11).

**Quadro 11 - Estoque inicial**

|          | <b>Descrição</b>                                                                                                                     | <b>Qtde.</b> | <b>Valor Unitário</b> | <b>Valor Total</b> |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|--------------------|
| <b>1</b> | Pacote Adobe todos os aplicativos para que as Diretoras de Arte possam trabalhar. Inclui: Photoshop, Illustrator, InDesign e outros. | 14           | R\$ 224               | R\$ 3.136          |
| <b>2</b> | Banco de Imagens Shutterstock, pacote incluindo 350 imagens e/ou vídeos por mês. Essencial para fazer campanhas publicitárias.       | 1            | R\$ 945               | R\$ 945            |
|          |                                                                                                                                      |              |                       | <b>R\$ 4.081</b>   |

Fonte: sites Adobe e Shutterstock.

### **6.2.2. Caixa Mínimo:**

O caixa mínimo se trata da reserva inicial do caixa, um valor que teremos disponível para cobrir os custos da empresa “até que as contas a receber dos clientes entrem no caixa” (SEBRAE, 2013, p.71). Este cálculo é feito em quatro passos, como apresentaremos a seguir:

- 1º passo: contas a receber - Cálculo do prazo médio de vendas

Nesta etapa, são calculadas as contas a receber de acordo com o prazo de pagamento concedido a cada cliente. Na nossa empresa, 20% das vendas deverão ser pagas à vista, 45% deverão ser pagas em 30 dias, 30% em 60 dias, e 5% em 90 dias. O cálculo é feito por meio de uma média ponderada, conforme expressa o quadro 12.

**Quadro 12 - Contas a receber**

| Prazo médio de vendas | (%) | Número de dias | Média ponderada em dias |
|-----------------------|-----|----------------|-------------------------|
| À vista               | 20% | 0              | 0                       |
| À prazo (1)           | 45% | 30             | 13,5                    |
| À prazo (2)           | 30% | 60             | 18                      |

Continua...

**Quadro 12 - Contas a receber**

|             |    |                          |         |
|-------------|----|--------------------------|---------|
| À prazo (3) | 5% | 90                       | 4,5     |
|             |    | <b>Prazo médio total</b> | 36 dias |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

- 2º passo: fornecedores - Cálculo do prazo médio de compras

Seguindo a mesma lógica do item anterior, agora iremos calcular os prazos de pagamento concedidos pelos nossos fornecedores à nossa empresa (quadro 13).

**Quadro 13 - Contas a pagar**

| Prazo médio de vendas | (%) | Número de dias           | Média ponderada em dias |
|-----------------------|-----|--------------------------|-------------------------|
| À vista               | 50% | 0                        | 0                       |
| À prazo (1)           | 50% | 30                       | 15                      |
|                       |     | <b>Prazo médio total</b> | 15 dias                 |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

- 3º passo: estoques - Cálculo de necessidade média de estoque

Esta etapa é descrita no plano do Sebrae (2013) como o prazo médio “desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos” (SEBRAE, 2013, p.73). Por não sermos do ramo do comércio nem da indústria, não trabalhamos com estoque de materiais, mas esta conta se faz necessária para sabermos em

quantos dias em média os nossos fornecedores entregam os serviços demandados. O prazo apresentado no quadro 14 pode mudar de pedido para pedido, por isso trabalharemos com uma média mais alta.

**Quadro 14** - Prazo para os fornecedores entregarem os serviços

|                                   | Número de dias |
|-----------------------------------|----------------|
| Prazo para a entrega dos serviços | 10 dias        |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

- 4ª passo: cálculo da necessidade líquida de capital de giro

Este cálculo representa a quantidade de dias em que o caixa ficará descoberto com base nos recursos que entram (pagamento dos clientes) e saem (pagamento aos fornecedores) da empresa. O quadro 15 sintetiza a necessidade líquida de capital de giro em dias.

**Quadro 15** - Necessidade líquida de capital de giro em dias

|                                                                                 | Número de dias |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>                                    |                |
| 1. Contas a receber - prazo médio de vendas                                     | 36 dias        |
| 2. Estoques - prazo para a entrega dos serviços                                 | 10 dias        |
| <b>Subtotal 1 (item 1 + 2)</b>                                                  | <b>46 dias</b> |
| Recursos de terceiros no caixa da empresa                                       |                |
| 3. Fornecedores - prazo médio de compras                                        | 15             |
| <b>Subtotal 2</b>                                                               | <b>15</b>      |
| <b>Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1 - Subtotal 2)</b> | <b>31</b>      |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

Por fim calculou-se o caixa mínimo com base nos cálculos feitos acima e nos valores dos itens 6.9 e 6.10 que pode ser visto no quadro 16 a seguir.

**Quadro 16 - Capital de giro**

|                                                      |                |
|------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Custo fixo mensal (tópico 6.9)                    | R\$ 332.726,90 |
| 2. Custo variável mensal (subtotal 2 do tópico 6.10) | R\$ 66.130,44  |
| 3. Custo total da empresa (item 1 + 2)               | R\$ 398.857,34 |
| 4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)             | R\$ 13.295,24  |
| 5. Necessidade líquida de capital de giro em dias    | 31             |
| Total - Caixa mínimo (item 4 x 5)                    | R\$ 412.152,44 |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

### 6.3. Investimentos Pré-operacionais:

Os investimentos pré-operacionais listados no quadro 17 compreendem todos os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, como obras, gastos legais e divulgação. A divulgação será um trabalho feito por nós, uma vez que esta é nossa especialidade, e uma reforma não será necessária, já que pretendemos alugar salas em bom estado e prontas para ocupação. Dessa forma, apenas gastos com despesas legais e com o aluguel das salas entram nesta etapa.

**Quadro 17 - Investimentos pré-operacionais**

|   | Despesa                          | Valor Total  |
|---|----------------------------------|--------------|
| 1 | Taxas obrigatórias <sup>73</sup> | R\$ 1.581,16 |
| 2 | Aluguel das salas <sup>74</sup>  | R\$ 8.410    |
|   |                                  | R\$ 9.991,16 |

Fonte: Jornal Contábil e Fipezap.

### 6.4. Investimento Total:

Nesta etapa são somados os valores dos itens 6.1, 6.2 e 6.3 a fim de calcular o total a ser investido na nossa empresa. Em seguida, é realizada uma avaliação para definir se o capital para a criação da empresa será feito com recursos próprios ou de terceiros.

No caso da Ateliê 25, os investimentos de terceiros virão do *crowdfunding*, uma dinâmica de financiamento coletivo feito por um grupo de pessoas que estão dispostas a

<sup>73</sup> Jornal Contábil, 2020. Disponível em <https://www.jornalcontabil.com.br/abertura-de-empresa-quais-sao-as-taxas-obrigatorias-nessa-hora/> (acesso em 22/04/2021)

<sup>74</sup> Fipezap, 2017. Disponível em <https://fipezap.zapimoveis.com.br/valor-medio-de-conjuntos-e-salas-comerciais-recua-novamente-em-maio/#:~:text=Em%20maio%20de%202017%2C%20o,42%2C02%2C%20na%20loca%C3%A7%C3%A3o> (acesso em 22/04/2021)

investir no negócio.<sup>75</sup>

Alguns números e porcentagens abaixo foram arredondados, os dados detalhados compõem o quadro 18 e o quadro 19.

**Quadro 18 - Investimento total**

| Descrição dos investimentos                    | Valor                 | (%)         |
|------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| 1. Investimentos fixos (tópico 6.1)            | R\$ 264.315,85        | 38,5%       |
| 2. Capital de giro (tópico 6.2)                | R\$ 412.152,44        | 60.05%      |
| 3. Investimentos pré-operacionais (tópico 6.3) | R\$ 9.991,16          | 1,45%       |
| <b>Total (1 + 2 + 3)</b>                       | <b>R\$ 686.459,45</b> | <b>100%</b> |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

**Quadro 19 - Recursos para a criação da empresa**

| Fontes de recursos       | Valor                 | (%)         |
|--------------------------|-----------------------|-------------|
| 1. Recursos próprios     | R\$ 68.645,95         | 10%         |
| 2. Recursos de terceiros | R\$ 617.813,50        | 90%         |
| <b>Total ( 1 + 2)</b>    | <b>R\$ 686.459,45</b> | <b>100%</b> |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

### 6.5. Estimativa do Faturamento Mensal da Empresa:

Definir o preço dos serviços de publicidade é muito difícil, uma vez que os valores variam de acordo com o pedido de cada cliente. Para fazer um cálculo aproximado do faturamento mensal (quadro 20) , usaremos como referência a tabela de preços do Sinapro (2020).<sup>76</sup>

Para facilitar esse cálculo, nós também trabalharemos com uma meta mensal de vendas. Neste caso, deverão ser vendidos pelo menos dois itens de cada serviço listado abaixo, podendo haver diferença nesses números a cada mês. Por exemplo, em maio podemos vender mais do serviço A, mas em compensação vender menos do B, e em junho essa ordem se inverter. Essa meta é, portanto, apenas uma estimativa baseada no quanto temos que vender para cobrir os gastos e garantir o lucro, não sendo um retrato fiel da realidade.

**Quadro 20 - Faturamento mensal**

<sup>75</sup> Segundo Sebrae, 2020. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/entenda-o-que-e-crowdfunding.8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD> (acesso em 26/05/2021)

<sup>76</sup> Disponível em [https://www.sinaprodf.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Referencial\\_de\\_Custos\\_Internos\\_SinaproDF\\_2020-1.pdf](https://www.sinaprodf.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Referencial_de_Custos_Internos_SinaproDF_2020-1.pdf) (acesso em 18/04/2021)

|    | Serviço              | Qtde. | Preço Unitário | Faturamento Total |
|----|----------------------|-------|----------------|-------------------|
| 1  | Anúncio jornal       | 2     | R\$ 4.176,95   | R\$ 8.353,90      |
| 2  | Anúncio revista      | 2     | R\$ 4.048,49   | R\$ 8.096,98      |
| 3  | Mídia exterior       | 2     | R\$ 6.006, 09  | R\$ 12.012,18     |
| 4  | Mídia interna        | 2     | R\$ 3.023,57   | R\$ 6.047,14      |
| 5  | Material promocional | 2     | R\$ 3.777,19   | R\$ 7.554,38      |
| 6  | Peças simples        | 2     | R\$ 3.833,50   | R\$ 7.667         |
| 7  | Peças impressas      | 2     | R\$ 3.122,62   | R\$ 6.245,24      |
| 8  | Logotipo             | 2     | R\$ 9.680,15   | R\$ 19.360,30     |
| 10 | Manual de identidade | 2     | R\$ 9.398,55   | R\$ 18.797,10     |

Continua...

#### Quadro 20 - Faturamento mensal

|    |                                 |   |               |                       |
|----|---------------------------------|---|---------------|-----------------------|
| 11 | Slogan                          | 2 | R\$ 4.163,62  | R\$ 8.327,24          |
| 12 | Papelaria                       | 2 | R\$ 1.501,81  | R\$ 3.003,62          |
| 13 | Planejamento promocional        | 2 | R\$ 21.619,79 | R\$ 43.239,58         |
| 14 | Embalagens                      | 2 | R\$ 18.951,97 | R\$ 37.903,94         |
| 15 | Campanhas                       | 2 | R\$ 50.108,88 | R\$ 100.217,76        |
| 16 | Projetos gráficos               | 2 | R\$ 10.667,80 | R\$ 21.335,60         |
| 17 | Spot                            | 2 | R\$ 1.729,02  | R\$ 3.458,04          |
| 18 | Jingle                          | 2 | R\$ 5.137,84  | R\$ 10.275,68         |
| 19 | VT                              | 2 | R\$ 8.801,88  | R\$ 17.603,76         |
| 20 | Vídeo                           | 2 | R\$ 21.139,24 | R\$ 42.278,48         |
| 21 | Merchandising                   | 2 | R\$ 1.916,81  | R\$ 3.833,62          |
| 22 | Peças digitais                  | 2 | R\$ 3.183,00  | R\$ 6.366             |
| 23 | Gerenciamento de mídias sociais | 2 | R\$ 12.000    | R\$ 24.000            |
|    |                                 |   |               | <b>R\$ 415.977,54</b> |

Fonte: Sinapro DF, 2020.

#### 6.6. Estimativa de Custos de Comercialização

A Ateliê 25 se enquadra na categoria de empresa de médio porte e optará pelo Regime Tributário do Lucro Presumido, sendo as alíquotas dos impostos referentes a esse regime

aplicadas sobre 32% do faturamento estimado presente no quadro 21. Dessa forma, os impostos são aplicados sobre o valor de **R\$ 1.597.353,75**.

**Quadro 21 - Impostos**

|   | Impostos | %     | Faturamento estimado | Custo total           |
|---|----------|-------|----------------------|-----------------------|
| 1 | IRPJ     | 15%   | R\$ 4.991.730,48     | <b>R\$ 239.603,06</b> |
| 2 | CSLL     | 9%    | R\$ 4.991.730,48     | <b>R\$ 143.761,83</b> |
| 3 | COFINS   | 3%    | R\$ 4.991.730,48     | <b>R\$ 47.920,61</b>  |
| 4 | PIS      | 0,68% | R\$ 4.991.730,48     | <b>R\$ 10.862</b>     |
| 5 | ISS      | 5%    | R\$ 4.991.730,48     | <b>R\$ 79.867,68</b>  |

Continua...

**Quadro 21 - Impostos**

|   |      |     |                  |                       |
|---|------|-----|------------------|-----------------------|
| 6 | ICMS | 17% | R\$ 4.991.730,48 | <b>R\$ 271.550,13</b> |
|   |      |     |                  | <b>R\$ 793.565,31</b> |

Fonte: Contabilizei.blog, 2020.<sup>77</sup>

### **6.7. Estimativa dos Custos com Mão de Obra:**

As funcionárias serão divididas em 20 funções, sendo que as categorias Coordenação e Direção são cumulativas, ou seja, serão funções extras para profissionais que já se encontram alocadas em algum dos cargos da empresa. Desse modo, os encargos sociais não serão atribuídos para as Coordenadoras e Diretoras, uma vez que eles já estarão aplicados nos cargos de origem dessas funcionárias.

No quadro 22 estão listados os custos com mão de obra por estágio da carreira, e já incluídos os encargos sociais que se referem aos benefícios que as profissionais receberão todo mês: VT, VR e auxílio plano de saúde.

**Quadro 22 - Custos com mão de obra**

|   | Função             | Nº de empregados | Salário mensal | Encargos sociais | Custo total       |
|---|--------------------|------------------|----------------|------------------|-------------------|
| 1 | Atendimento Júnior | 4                | R\$ 2.500      | R\$ 1.248        | <b>R\$ 14.992</b> |
| 2 | Atendimento Pleno  | 5                | R\$ 4.500      | R\$ 1.248        | <b>R\$ 28.740</b> |

<sup>77</sup> Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/quanto-uma-pequena-empresa-paga-de-imposto/#:~:text=A%20taxa%20%C3%A9%20de%209,est%C3%A3o%20inseridas%20no%20Anexo%20IV.> (acesso em 24/04/2021)

|    |                        |   |           |           |                   |
|----|------------------------|---|-----------|-----------|-------------------|
| 3  | Atendimento Sênior     | 2 | R\$ 6.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 15.496</b> |
| 4  | Direção de Arte Júnior | 4 | R\$ 2.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 14.992</b> |
| 5  | Direção de Arte Plena  | 5 | R\$ 4.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 28.740</b> |
| 6  | Direção de Arte Sênior | 2 | R\$ 6.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 15.496</b> |
| 7  | Mídia Júnior           | 2 | R\$ 2.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 7.496</b>  |
| 8  | Mídia Plena            | 2 | R\$ 4.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 11.496</b> |
| 9  | Mídia Sênior           | 1 | R\$ 6.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 8.996</b>  |
| 10 | Planejamento Júnior    | 2 | R\$ 2.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 7.496</b>  |
| 11 | Planejamento Plena     | 2 | R\$ 4.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 11.496</b> |
| 12 | Planejamento Sênior    | 1 | R\$ 6.500 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 8.996</b>  |

Continua...

#### **Quadro 22 - Custos com mão de obra**

|    |                         |   |            |           |                    |
|----|-------------------------|---|------------|-----------|--------------------|
| 13 | Produção Júnior         | 2 | R\$ 2.500  | R\$ 1.248 | <b>R\$ 7.496</b>   |
| 14 | Produção Plena          | 2 | R\$ 4.500  | R\$ 1.248 | <b>R\$ 11.496</b>  |
| 15 | Produção Sênior         | 1 | R\$ 6.500  | R\$ 1.248 | <b>R\$ 8.996</b>   |
| 16 | Redação Júnior          | 4 | R\$ 2.500  | R\$ 1.248 | <b>R\$ 14.992</b>  |
| 17 | Redação Plena           | 5 | R\$ 4.500  | R\$ 1.248 | <b>R\$ 28.740</b>  |
| 18 | Redação Sênior          | 2 | R\$ 6.500  | R\$ 1.248 | <b>R\$ 15.496</b>  |
| 19 | Secretaria              | 2 | R\$ 1.500  | R\$ 1.248 | <b>R\$ 5.496</b>   |
| 20 | Sócias                  | 2 | R\$ 12.000 | R\$ 1.248 | <b>R\$ 26.496</b>  |
| 21 | Coordenação de Projetos | 7 | R\$ 1.500  | -         | <b>R\$ 10.500</b>  |
| 22 | Direção de Áreas        | 6 | R\$ 3.000  | -         | <b>R\$ 18.000</b>  |
|    |                         |   |            |           | <b>R\$ 322.140</b> |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

#### **6.8. Estimativa do Custo com Depreciação:**

O custo com depreciação quadro 23 se refere a vida útil dos equipamentos, ferramentas e móveis utilizados na empresa. Com o desgaste desses itens, eles eventualmente precisarão ser repostos. Ao saber o valor da depreciação mensal, sabemos também quanto o valor do item diminui por mês.

**Quadro 23 - Custo de depreciação**

|   | Itens                 | Tempo de Vida Útil   | Valor Unitário | Depreciação Anual por Unidade | Depreciação Mensal por Unidade |
|---|-----------------------|----------------------|----------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Computadores CorPC.   | 6 anos <sup>78</sup> | R\$ 1.700      | R\$ 283,33                    | R\$ 23,61                      |
| 2 | Notebooks Multilaser. | 5 anos <sup>79</sup> | R\$ 1.500      | R\$ 300                       | R\$ 25                         |
| 3 | Impressora HP laser.  | 3 anos <sup>80</sup> | R\$ 1.325      | R\$ 441,66                    | R\$ 36,80                      |

Continua...

**Quadro 23 - Custo de depreciação**

|    |                                    |                       |            |            |           |
|----|------------------------------------|-----------------------|------------|------------|-----------|
| 4  | Smart TV Panasonic 40"             | 10 anos <sup>81</sup> | R\$ 1.599  | R\$ 159,90 | R\$ 13,32 |
| 5  | Cafeteira Elétrica Mondial         | 10 anos <sup>82</sup> | R\$ 75     | R\$ 7,50   | R\$ 0, 62 |
| 6  | Filtro de água Colormaq Eletrônico | 2 anos <sup>83</sup>  | R\$ 395,10 | R\$ 197,55 | R\$ 16,46 |
| 7  | Geladeira Electrolux Duplex        | 16 anos <sup>84</sup> | R\$ 1.649  | R\$ 103,06 | R\$ 8,58  |
| 8  | Microondas Electrolux              | 10 anos <sup>85</sup> | R\$ 448    | R\$ 44,80  | R\$ 3,73  |
| 9  | Cooktop Itatiaia quatro bocas      | 15 anos <sup>86</sup> | R\$ 549,90 | R\$ 36,66  | R\$ 3,05  |
| 10 | Kit de panelas                     | 15 anos <sup>87</sup> | R\$ 304,90 | R\$ 20,32  | R\$ 1,69  |
| 11 | Kit 20 talheres                    | 15 anos               | R\$ 86,00  | R\$ 5,73   | R\$ 0,47  |
| 12 | Kit 12 copos de vidro              | 15 anos               | R\$ 79,90  | R\$ 5,32   | R\$ 0,44  |
| 13 | Kit 7 xícaras de café              | 15 anos               | R\$ 244,99 | R\$ 16,32  | 1,36      |

78 Disponível em <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/informatica/a-vida-util-de-um-computador/44748> (acesso em 22/04/2021)

79 Disponível em

[https://www.bbc.com/portuguese/geral/2016/05/160502\\_conselhos\\_prolongar\\_vida\\_laptop\\_rb#:~:text=Estima%2Dse%20que%20durem%20em,a%20dura%C3%A7%C3%A3o%20de%20seu%20laptop.](https://www.bbc.com/portuguese/geral/2016/05/160502_conselhos_prolongar_vida_laptop_rb#:~:text=Estima%2Dse%20que%20durem%20em,a%20dura%C3%A7%C3%A3o%20de%20seu%20laptop.) (acesso em 22/04/2021)

80 Disponível em <https://www.proteste.org.br/eletronicos/computadores-notebooks-e-perifericos/noticia/mais-vida-util-para-sua-impressora#:~:text=Uma%20impressora%20dura%2C%20em%20m%C3%A9dia,alguns%20cuidados%20para%20conserv%C3%A1%2Dla.&text=A%20maioria%20das%20impressoras%20possui,fazer%20uma%20%E2%80%9Cfaxina%E2%80%9D%20periodicamente.> (acesso em 22/04/2021)

81 Disponível em <https://br.ccm.net/faq/6423-qual-e-a-vida-util-das-tvs-de-led-ou-plasma#:~:text=Confira%20nesse%20artigo%20qual%20o,vida%20%C3%BAtil%20de%20uma%20TV.&text=De%20acordo%20com%20os%20fabricantes,4%20a%2010%20anos%20ligado.> (acesso em 22/04/2021)

82 Disponível em <https://www.dolce-gusto.pt/m/ciclo-de-vida-fim-de-vida#:~:text=As%20m%C3%A1quinas%20Nescafé%C3%89%C2%AF%20Dolce,espec%C3%ADfica%20aplic%C3%A1vel%20aos%20res%C3%ADduos%20el%C3%A9tricos.> (acesso em 23/04/2021)

83 Disponível em <https://europa.com.br/blog/vida-util-purificador-agua#:~:text=Logo%2C%20o%20tempo%20de%20vida,3.000%20litros%20de%20%C3%A1gua%20consumida.> (acesso em 23/04/2021)

84 Disponível em

[https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150615\\_geladeira\\_truques\\_lgb#:~:text=Qual%20%C3%A9%20a%20vida%20%C3%BAtil,tempo%20as%20geladeiras%20v%C3%A3o%20durar.](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150615_geladeira_truques_lgb#:~:text=Qual%20%C3%A9%20a%20vida%20%C3%BAtil,tempo%20as%20geladeiras%20v%C3%A3o%20durar.) (acesso em 23/04/2021)

85 Disponível em <http://gshow.globo.com/programas/mais-voce/v2011/MaisVoce/0,,MUL478633-10345,00.html#:~:text=Um%20forno%20de%20microondas%20pode,e%20na%20manuten%C3%A7%C3%A3o%20do%20aparelho.> (acesso em 23/04/2021)

86 Disponível em <https://blog.dako.com.br/duvidas-sobre-quando-trocar-fogao-confira-as-respostas-aqui/> (acesso em 23/04/2021)

87 Por falta de informação na internet, usamos o maior valor de vida útil encontrado na tabela para os itens de 10 a 13, pela alta durabilidade dos utensílios de cozinha.

|    |                              |                       |              |                     |                   |
|----|------------------------------|-----------------------|--------------|---------------------|-------------------|
| 14 | Armário de cozinha           | 5 anos <sup>88</sup>  | R\$ 255,19   | R\$ 51              | R\$ 4,25          |
| 15 | Estante para escritório      | 10 anos <sup>89</sup> | R\$ 329      | R\$ 32,90           | R\$ 2,71          |
| 16 | Mesa quatro lugares          | 10 anos               | R\$ 384,55   | R\$ 38,45           | R\$ 3,20          |
| 17 | Mesas de escritório          | 10 anos               | R\$ 199,89   | R\$ 19,98           | R\$ 1,66          |
| 18 | Mesa de reunião doze lugares | 10 anos               | R\$ 1.317,99 | R\$ 137,79          | R\$ 11,48         |
| 19 | Cadeiras de escritório       | 10 anos               | R\$ 299,90   | R\$ 29,99           | R\$ 2,49          |
|    |                              |                       |              | <b>R\$ 1.932,26</b> | <b>R\$ 160,92</b> |

### 6.9. Estimativa de Custos Fixos Operacionais Mensais:

Os custos fixos mensais são todos os gastos que se repetem mensalmente, como o pagamento de salários e benefícios, o aluguel das salas, a mensalidade dos programas e outros. Todos os gastos mensais da Ateliê 25 estão listados abaixo.

Incluimos no quadro 24 também os custos com o projeto Empodera Elas. Forneceremos os cursos a dez estudantes por mês, em média. O custo atribuído é referente a possíveis materiais que deverão ser adquiridos e com valores de passagem, já que a mão de obra será interna.

**Quadro 24 - Custos fixos mensais**

| Descrição                          | Qtde. | Valor Unitário          | Valor Total |
|------------------------------------|-------|-------------------------|-------------|
| Salário das profissionais juniores | 18    | R\$ 2.500               | R\$ 45.000  |
| Salário das profissionais plenas   | 21    | R\$ 4.500               | R\$ 94.500  |
| Salário das profissionais seniores | 9     | R\$ 6.500               | R\$ 58.500  |
| Salário das sócias                 | 2     | R\$ 12.000              | R\$ 24.000  |
| Bônus para diretoras               | 5     | R\$ 3.000               | R\$ 15.000  |
| Bônus para coordenadoras           | 7     | R\$ 1.500               | R\$ 10.500  |
| Salário das secretarias            | 2     | R\$ 1.500               | R\$ 3.000   |
| Vale Refeição                      | 52    | R\$ 506<br>(R\$ 23/dia) | R\$ 26.312  |

<sup>88</sup> Disponível em [https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/c/ce/Aula5\\_unidade1.pdf](https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/c/ce/Aula5_unidade1.pdf) (acesso em 24/04/2021)

<sup>89</sup> Itens 15 e 19 do quadro 23 disponíveis em [http://www.contabilistassl.com.br/s-n/imprimir\\_noticia.php?id=OTQ2NzU0Nzk3MTY=&o=fc9dc22ccbf2965c1a1d85a3cbd28b7350bdb810c1e057a784da89fe6bfb769aa23f5bc5b4ddf58276c13c4cb08b499dc9277c4de4570429963e77e6e9ebfc84](http://www.contabilistassl.com.br/s-n/imprimir_noticia.php?id=OTQ2NzU0Nzk3MTY=&o=fc9dc22ccbf2965c1a1d85a3cbd28b7350bdb810c1e057a784da89fe6bfb769aa23f5bc5b4ddf58276c13c4cb08b499dc9277c4de4570429963e77e6e9ebfc84) (acesso em 24/04/2021)

|                                |                   |                          |            |
|--------------------------------|-------------------|--------------------------|------------|
| Vale Transporte                | 52                | R\$ 242<br>(R\$ 11/dia)  | R\$ 12.584 |
| Auxílio plano de saúde         | 52                | R\$ 500                  | R\$ 26.000 |
| Vale Transporte                | 52                | R\$ 242<br>(R\$ 11/dia)  | R\$ 12.584 |
| Serviço de limpeza             | 1                 | R\$ 2.200                | R\$ 2.200  |
| Aluguel de salas <sup>90</sup> | 200m <sup>2</sup> | R\$ 42,02/m <sup>2</sup> | R\$ 8.410  |
| Wi-fi + Telefone fixo          | 1                 | R\$ 139,90               | R\$ 139,90 |
| Pacote Adobe                   | 14                | R\$ 224                  | R\$ 3.136  |
| Banco de imagens               | 1                 | R\$ 945                  | R\$ 945    |

Continua...

#### Quadro 24 - Custos fixos mensais

|               |    |         |                       |
|---------------|----|---------|-----------------------|
| Empodera Elas | 10 | R\$ 250 | R\$ 2.500             |
|               |    |         | <b>R\$ 332.726,90</b> |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

#### 6.10. Demonstrativo de Resultados:

Nesta etapa do plano, são feitos cálculos que demonstram se a empresa trará lucro ou prejuízo. A previsão encontrada é a de que a Ateliê 25 gere um lucro de R\$ 205.442,37 por ano. No quadro 25 a seguir, é possível observar a conta feita a partir dos resultados obtidos em outros tópicos do plano financeiro. É importante justificar que, apesar do modelo do Sebrae conter uma coluna de porcentagem, ela foi retirada deste trabalho devido à existência de valores que são subtraídos, impossibilitando um cálculo preciso.

#### Quadro 25 - Demonstrativo de resultados

|   | Tópico                   | Descrição                             | R\$                     |
|---|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Receita total com vendas | Faturamento mensal x 12 (quadro 20)   | <b>R\$ 4.991.730,48</b> |
| 2 | Custos variáveis totais  | Impostos sobre vendas<br>(quadro 21)  | <b>R\$ 793.565,31</b>   |
| 3 | Margem de contribuição   | Tópico 1 - Tópico 2                   | <b>R\$ 4.198.165,17</b> |
| 4 | Custos fixos totais      | Custos fixos mensais x 12 (quadro 24) | <b>R\$ 3.992.722,80</b> |

90 Fipezap, 2017. Disponível em <https://fipezap.zapimoveis.com.br/valor-medio-de-conjuntos-e-salas-comerciais-recua-novamente-em-maio/#:~:text=Em%20maio%20de%202017%2C%20o,42%2C02%2C%20na%20loca%C3%A7%C3%A3o> (acesso em 27/04/2021)

|   |                               |                     |                |
|---|-------------------------------|---------------------|----------------|
| 5 | Resultado operacional (Lucro) | Tópico 3 - Tópico 4 | R\$ 205.442,37 |
|---|-------------------------------|---------------------|----------------|

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

## 6.11. Indicadores de Viabilidade:

### 6.11.1. Ponto de Equilíbrio:

Por meio dos cálculos a seguir, é possível calcular o ponto de equilíbrio em faturamento, ou seja, o quanto é preciso obter para pagar os custos da empresa em determinado período, neste caso, um ano. Os valores usados para os cálculos são referentes ao quadro 25.

Índice da Margem de Contribuição = Margem de contribuição ÷ Receita total com vendas

Índice da Margem de Contribuição =  $4.198.165,17 \div 4.991.730,48 = 0,841024007$

**Ponto de Equilíbrio** = Custo fixo total ÷ Índice da Margem de Contribuição

**Ponto de Equilíbrio** =  $3.992.722,80 \div 0,841024005 = \text{R\$ } 4.747.454,01$

Com base no resultado obtido acima, é possível concluir que a empresa precisa ter uma receita anual de R\$ 4.747.454,01 para cobrir seus gastos. Como demonstrado anteriormente, o valor da receita total é superior ao encontrado neste cálculo, o que prova a existência de lucro neste empreendimento.

### 6.11.2. Lucratividade:

Este tópico se trata de um medidor de lucro líquido em relação às vendas dos serviços da empresa. Ter uma boa lucratividade significa ter uma maior capacidade de competir no mercado, pois assim será possível realizar mais investimentos em divulgação, aquisição de novos equipamentos e diversificação de produtos (Sebrae, 2013).

Lucratividade =  $(\text{Lucro líquido} \div \text{Receita total}) \times 100$

Lucratividade =  $(205.442,37 \div 4.991.730,48) \times 100 = 4,11\% \text{ ao ano}$

### 6.11.3. Rentabilidade:

A rentabilidade se refere ao retorno do capital investido aos empresários, de modo que indica a atratividade do negócio. O cálculo a seguir revela a porcentagem do valor recuperado no período de um ano.

$$\text{Rentabilidade} = (\text{Lucro líquido} \div \text{Investimento total}) \times 100$$

$$\text{Rentabilidade} = (205.442,37 \div 686.459,45) \times 100 = \mathbf{29,92\% \text{ ao ano}}$$

Uma rentabilidade de 29,92% indica que em pouco mais de 3 anos a empresa irá recuperar todo o investimento aplicado inicialmente.

#### 6.11.4. Prazo de Retorno do Investimento:

O prazo de retorno mostra o tempo necessário para que o empresário recupere o valor investido na empresa. No cálculo abaixo, é possível observar que, no caso da Ateliê 25, esse processo levaria três anos e quatro meses.

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = \text{Investimento total} \div \text{Lucro líquido}$$

$$\text{Prazo de Retorno do Investimento} = 686.459,45 \div 205.442,37 = \mathbf{3,34 \text{ anos}}$$

### 7. Avaliação Estratégica:

Esta etapa é feita a partir da Matriz Fofa ou Análise de SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) que analisa as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da empresa. Dividida em quatro quadrantes, a Matriz Fofa analisa fatores internos a partir das Forças e Fraquezas, e externos por meio das Oportunidades e Ameaças (SEBRAE, 2013, P.109).

**Quadro 26 - Matriz Fofa**

| FORÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação mais eficiente e fiel com o público feminino;</li> <li>• Equipe bem capacitada e motivada;</li> <li>• Atendimento também em forma remota;</li> <li>• Ausência de barreiras geográficas;</li> <li>• Projetos de responsabilidade social.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta diferenciada e atrativa;</li> <li>• Poucos concorrentes no nosso perfil;</li> <li>• Mercado grande e reconhecido internacionalmente;</li> <li>• Possibilidade de expandir o negócio para o exterior;</li> <li>• Apoio do movimento feminista.</li> </ul> |

| FRAQUEZAS                                                                                                                                               | AMEAÇAS                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeira experiência com empreendedorismo;</li> <li>• Custo de implementação e manutenção elevados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado muito volátil e competitivo;</li> <li>• Dificuldade em encontrar fornecedores no nosso perfil;</li> <li>• Proposta arriscada;</li> <li>• Machismo.</li> </ul> |

Fonte: conteúdo elaborado pelas autoras.

## 8. Avaliação do Plano de Negócio

O objetivo desta etapa do plano é avaliar, com base em todas as informações e cálculos expostos até aqui, se o negócio vale a pena ou não, se é viável e se pode ser expandido.

Diante do conteúdo apresentado, é possível perceber que a agência Ateliê 25 é um empreendimento que requer grande investimento. Manter todos os benefícios propostos custa caro, e para que seja possível administrar uma empresa com esse propósito é preciso um faturamento muito alto.

Esclarecido isso, é importante dizer que uma agência que está começando do zero não conseguiria manter uma estrutura como a apresentada neste trabalho, já que não lucraria o suficiente no início e nem possuiria uma carteira tão grande de clientes. O esperado para uma empresa nova é ter um faturamento menor, pagar salários mais baixos, trabalhar com equipe reduzida, não ter espaço físico, possuir poucos clientes de pequeno porte, cobrar menos por seus serviços, entre outros. Sendo assim, não seria viável começar um negócio baseado neste plano.

Para as novas agências, seria necessário contar com um bom investidor e fazer um planejamento mais completo, detalhando as fases da empresa. No início, o ideal é trabalhar com equipe reduzida: só as sócias e duas funcionárias de criação. Os serviços oferecidos devem ser os mais básicos, como o gerenciamento de mídias, que não exige profissionais de outras áreas como mídia e produção. Os salários e os benefícios também precisam ser reduzidos, assim como os cursos de capacitação interna, e as contratações devem ser focadas em profissionais juniores.

Tomando essas medidas no começo, tendo metas de crescimento definidas e um planejamento bem estruturado, é possível expandir a empresa à medida que a carteira de clientes e o faturamento aumentam. Quanto mais clientes, maior a necessidade de pessoal e

maior o orçamento. É nessa lógica que a empresa vai crescendo aos poucos até chegar no modelo proposto.

Para empresas que já existem no mercado e tem porte o suficiente para sustentar a estrutura sugerida, também é possível fazer uma mudança na gestão interna e adotar o modelo. Se não por completo, pelo menos algumas parcelas dele. Por exemplo, não é necessário transformar a empresa em uma agência só de mulheres, mas adotar algumas medidas como o horário flexível, as escalas e a autonomia já ajudam a tornar o ambiente mais favorável para a mão de obra feminina.

Além disso, investir em capacitação, inclusive sobre diversidade, e em projetos como o Elas por Elas e o Empodera Elas também é uma iniciativa que agências brasileiras podem adotar, ajudando no fortalecimento do trabalho feminino na publicidade. Essas pequenas mudanças e contribuições podem ser aplicadas em qualquer empresa, não sendo exclusividade da Ateliê 25.

Diante todo o exposto até aqui, é possível concluir que o modelo não só vale a pena como é necessário. Uma proposta de valor como esta tem força suficiente para se destacar e crescer no mercado, influenciando outras empresas a tornarem suas práticas publicitárias mais saudáveis, principalmente para as mulheres. Afinal, já é passada a hora das agências brasileiras reverem seus hábitos e proporem novas rotinas de trabalho que favoreçam os seus funcionários, e não o contrário.

## Conclusão

Este trabalho teve como principal objetivo sugerir um novo modelo de gestão que impulse a carreira das mulheres que trabalham em agências publicitárias. Para isso, foi dividido em duas partes: a memória e o produto.

Na primeira etapa, foram investigados a cultura organizacional e os modelos de gestão existentes nas agências brasileiras. A partir das pesquisas bibliográficas realizadas e do questionário aplicado, foi possível identificar um padrão de hábitos prejudiciais presentes nas agências que interferem com maior intensidade na vida profissional e pessoal das mulheres. Diante do machismo, da jornada dupla e da pressão constante pela perfeição, são elas as mais atingidas por práticas como: jornadas exaustivas, pouca autonomia e falta de flexibilidade.

Com base nessas informações, foi possível identificar algumas características fundamentais para a criação do produto proposto, como: respeito à carga horária de trabalho, incorporação de novos conhecimentos e habilidades, flexibilização das rotinas de cada trabalhadora, estímulo à autonomia profissional e abandono da cultura machista presente no ambiente de trabalho.

O resultado final de toda essa investigação culminou na segunda etapa do trabalho: a criação da Ateliê 25. O produto se trata de uma agência fictícia que procura solucionar os problemas encontrados no mercado publicitário que impedem ou atrasam o crescimento profissional das mulheres que trabalham na área, aumentando, assim, a diversidade de gênero no mercado publicitário brasileiro, dominado por homens.

Por meio de um modelo canvas e um plano de negócio bem detalhado, foi possível constituir a empresa proposta, estabelecendo uma estrutura de trabalho baseada em mão de obra exclusivamente feminina, capacitação, flexibilidade de horários, autonomia e trabalho híbrido (presencial e remoto).

Dentre os itens citados acima, a capacitação se mostrou um dos aspectos mais importantes para a criação de um espaço de liderança feminina. Assim, o produto apresentado tem o conhecimento como um de seus pilares. Além da capacitação interna para as próprias funcionárias, a Ateliê 25 também compromete-se com a elaboração do programa Empodera Elas, que tem o intuito de levar treinamento até as jovens de baixa renda, aumentando suas chances de adentrar no mercado publicitário.

Para criar uma rede de apoio feminino para além das portas da agência e do mercado publicitário, a Ateliê 25 também se compromete com o Elas por Elas, um projeto que visa

contribuir com o crescimento de empreendimentos inovadores de micro empreendedoras, fortalecendo a mão de obra e a liderança feminina em diversos mercados.

O produto final do presente trabalho, é, portanto, um novo modelo de gestão para agências publicitárias. Dessa forma, é importante salientar que o objetivo da iniciativa não é vender a agência em si, mas sim o modelo apresentado. A Ateliê 25 foi aqui utilizada apenas como um meio para ilustrar o funcionamento do modelo de negócio proposto, sendo este passível de ser adotado por outras empresas de forma integral ou parcial.

Neste caso, é válido ressaltar que o produto é fictício e que nem todos os dados utilizados no plano de negócio foram feitos com base em estimativas de mercado. Assim, é muito importante que, antes da implementação efetiva do modelo, tal instrumento passe primeiro por uma consultoria especializada. Como foi constatado, este é um modelo muito caro, principalmente para empresas que estejam começando do zero. Dessa forma, é necessário fazer uma avaliação financeira rigorosa e com base em números reais.

Uma sugestão para as empresas que tenham interesse em adotar o modelo é encontrar um investidor que disponha de muitos recursos para dar início ao negócio, ou aguardar até que a empresa tenha orçamento o suficiente para executar a proposta. Para futuras pesquisas realizadas neste campo, seria interessante estudar um modo de baratear o custo de implementação, tornando-o mais acessível. Esse passo é importante para que mais empresas possam adotar o modelo, acelerando, assim, a transformação desejada.

## Referências

- AGUIAR, C. V. N.; SILVA, E. E. C.; CARVALHO, B. R.; FERREIRA, J. C. M.; JESUS, K. C. O. Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. Bahia, 2016. Disponível em <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1157>
- AL-ALAWI, A. I.; AL-MARZOOQI, N. Y.; MOHAMMED, Y. F. **Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors**. Journal of Knowledge Management, v. 11, n. 2, p. 22–42, 10 abr. 2007.
- ANDRADE, G. **As vantagens do home office: o que dizem estudos e pesquisas**. Digilandia, 2020. Disponível em <https://digilandia.io/home-office/vantagens-do-home-office/#:~:text=Mais%20qualidade%20de%20vida%20para,por%20colaboradores%20quanto%20por%20empres%C3%A1rios>
- ARMBRUST, G. **Recursos humanos: o que é o RH, o que faz e tudo sobre**. Gupy, 2021. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos/#:~:text=Recursos%20Humanos%2C%20ou%20RH%2C%20de,e%20promover%20a%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20profissional>.
- AS mulheres e a síndrome de burnout. **Setor Saúde**, 2015. Disponível em <https://setorsaude.com.br/as-mulheres-e-a-sindrome-de-burnout/>
- BETE, A.; VLAXIO, E.; COSTA, N. **Elas querem voz: um retrato de gênero e raça na publicidade manauara**. Mercadizar, 2020. Disponível <https://mercadizar.com/noticias/elas-querem-voz-um-retrato-de-genero-e-raca-na-publicidade-manauara/>
- BEZERRA, C. A.; GUIMARÃES, A. J.R. **Mineração de texto aplicada às publicações científicas sobre gestão do conhecimento no período de 2003 a 2012**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 19, n. 2, p. 131-146, 2014.
- BRAQUEHAIS, A.; WILBERT, J.; MORESI, E.; DANDOLINI, A. **O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento**. Revisão de Literatura de 2009 a 2015. Disponível em [http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/5\\_-\\_braquehais.pdf](http://www.kmbrasil.org/uploads/6/5/7/6/65766379/5_-_braquehais.pdf)

- BUENO J. M.; DOMINGUES, C. R.; Bueno, G. **Feminilidade na gestão: sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira**. Revista Alcance, 2016. Disponível em <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/6795>
- CARDOSO, Rayane Cinthia Grolla; BAPTISTA, Prof. Me. José Abel de Andrade. **Modelos organizacionais: um estudo da gestão horizontal**. SADSJ- South American Development Society jornal – São Paulo, Brasil. 2015. Disponível em <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/23>
- CARRASCOZA, João A. E o vento mudou... as transformações do trabalho publicitário. In: CASAQUI, LIMA & RIEGEL (orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CARVALHO, R. S. **Empoderamento feminino: potencialidade e limitações para mulheres em agências de publicidade**. Brasília, S/D.
- CASTRO, I. N. **O que é Benchmarking e qual a sua importância para o Marketing Digital**. Rock Content, 2020. Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/benchmarking/>
- CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. São Paulo. Saraiva, 2018.
- CENTÚRION, W. C.; SILVA, J. S.; MELO, M. D. C. G.; MELO, R. C. **Aspectos da cultura organizacional facilitadores e dificultadores para o processo de inovação: estudo de uma empresa de base tecnológica do Porto Digital**. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/47514579.pdf>
- CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHRISTOPHER, D.; TANWAR, A. **Knowledge Management in outsourcing environment: people empowering people**. The IUP Journal of Knowledge Management, v. X, n. 2, p. 61-86, 2012.

COMO elaborar um plano de negócios. **SEBRAE**, 2013. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>

DADOS, diversidade e representatividade: por uma publicidade mais inclusiva na América Latina. **65/10, 2018**. Disponível em [https://web.facebook.com/business/m/ads4equality?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/business/m/ads4equality?_rdc=1&_rdr)

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M. **Administração de recursos humanos II** / Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dante Marciano Girardi – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. 178p.

DESIGUALDADES impactam na saúde da mulher no ambiente de trabalho. **Folha Dirigida**, 2020. Disponível em <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/especiais/desigualdades-impactam-na-saude-da-mulher-no-ambiente-de-trabalho>

DINIZ, L. **A perfeição nos cobra em dobro**. Lucilia Diniz, S/D. Disponível em <http://luciliadiniz.com/a-perfeicao-nos-cobra-em-dobro/>

DIVERSIDADE: novos critérios de contratação: [Locução de]: Laura Florence e Camila Moletta. [S.I]: Job pra Ontem, 5 juN. 2020. *Podcast*. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/445GlxA6HmZ4PGR0uTf0p?si=o8QscCpiRimv8OJ-WLbEUA&nd=1>

EMPATIA criativa. Disponível em <https://www.empatiacriativa.com.br/>

ESGOTAMENTO profissional: entenda porque as mulheres são as maiores vítimas. **SOC**, 2020. Disponível em <https://ww2.soc.com.br/2020/03/esgotamento-profissional-entenda-porque-as-mulheres-sao-as-maiores-vitimas/#:~:text=Voc%C3%AA%20sabia%20que%20as%20mulheres,ascens%C3%A3o%20no%20mercado%20de%20trabalho>

FISCHER, Helen. **O primeiro sexo – como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Presença, 2001.

GARCIA, L. P.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Investigando o Burnout em professores universitários**. Rev. Eletrônica InterAção Psy, 2003. Disponível em

<https://docplayer.com.br/11762483-Garcia-l-p-et-al-investigando-o-burnout-em-professores-universitarios-76.html>

GHERMANDI, F. **Plano de negócios: passo a passo para criar o seu**. Blog Luz, 2017. Disponível em <https://blog.luz.vc/como-fazer/plano-de-negocios/>

GOMES, A. F. **O outro no trabalho: mulher e gestão**. Ensaio, 2005. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/268313438.pdf>

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. **How to Build Collaborative Advantage**. MIT Sloan Management Review, 46 (1), 22-31, 2004.

HEMP, P. **Presenteeism: At work – but out of it**. Harvard Business Review, 2004. Disponível em [https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/Fachthemen/Hemp\\_2004\\_Presenteeism.pdf](https://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/Fachthemen/Hemp_2004_Presenteeism.pdf)

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. **As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil**. Revista de Administração da UFSM, 2016. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208>

HORTA, R.; CABRAL, P. R. **Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica**. Radar Inovação, 2008. Disponível em <https://docplayer.com.br/3795328-Cultura-organizacional-e-gestao-da-inovacao-tecnologica-3.html>

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações & Sociedade, 2010. Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302010000200001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302010000200001)

KNEBEL, P. **Brenda, mais a frente, lidera o Criaminas**. Porto Alegre, 2021. Disponível em [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/2016/10/colunas/mercado\\_digital/525814-criaminas.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2016/10/colunas/mercado_digital/525814-criaminas.html)

KAROLYNE, A. **Por que ainda há tão poucas mulheres em cargos de liderança?**. Folha Dirigida, 2020. Disponível em <https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/mercado/por-ainda-ha- tao-poucas-mulheres-em-cargos-de-lideranca>

LIMA, C. A. P. C.; SILVA, B. C. O.; BEZERRA, J. C. V. **Mulher Macho, não! Um estudo de caso sobre a percepção de gestoras e seus pares a respeito do modelo de gestão**

**feminina.** RASI, 2020. Disponível em

[https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/352\\_rasi.pdf](https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/352_rasi.pdf)

MACHADO, C. M.; PERIPOLLI, J. C.; MARQUES, M. E. F. **A mulher publicitária, preconceito e espaço profissional: estudo sobre a atuação de mulheres na área de criação em agências de comunicação em Curitiba.** Curitiba, 2009. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1206-1.pdf>

MADEIRO, C. **Negros são 75% entre os mais pobres; brancos, 70% entre os mais ricos.** Notícias Uol, 2019. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2019/11/13/percentual-de-negros-entre-10-mais-pobre-e-triplo-do-que-entre-mais-ricos.htm>

MAIS mulheres na liderança criativa. [Locução de]: Laura Florence e Camila Moletta. [S.I]: Job pra Ontem, 10 jul. 2020. *Podcast*. Disponível em <https://open.spotify.com/episode/3BeNBP9cLzBNmqoTYBHt5y?si=KHwf462yTd-ipygQb4ITyw>

METZ, E. S. **Gestão feminina: a presença de mulheres na liderança de empresas.** Ágora, 2014. Disponível em <https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667>

MEYER, B.; SUGIYAMA, K. **The concept of knowledge in KM: a dimensional model.** Journal of Knowledge Management, Volume 10, No 6, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2009.

MULATO, S. C.; COSCRATO, G.; BUENO, S. M. V.; PHILBERT, L. A. S.; SANTOS, J. L. **A sexualidade feminina e a síndrome de burnout.** Ribeirão Preto, S/D. Disponível em <http://www.sies.uem.br/trabalhos/2009/110.pdf>

NATASHA, I. **Como é trabalhar aí? 3.0 - Uma análise de dados.** Medium, 2019. Disponível em <https://medium.com/p%C3%A9rabrasil/como-%C3%A9-trabalhar-a%C3%AD-3-0-uma-an%C3%A1lise-de-dados-c546e1298cab>

OGILVY, David. **Confissões de um publicitário.** 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

OLIVEIRA, D. F. **Aspectos do trabalho e da cultura em grandes agências de publicidade do Brasil: a comunicação organizacional e os desafios da sustentabilidade.** Foz do

Iguaçu, 2014. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1245-1.pdf>

OLIVEIRA, D. F. **Cultura e trabalho em agências de publicidade do Brasil: a comunicação e a perspectiva ergológica**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1201-1.pdf>

OLIVEIRA, M. E.; CARNEIRO, F.; STORTI, R. **Gênero, saúde e trabalho: a dimensão oculta**. Ed. Sindicato dos Bancários SP e Brasiliense, São Paulo, 1996.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento: teorias e modelos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

PESQUISA quali-quantitativa: veja como fazer, conceito, o que é e definição. **Projeto Acadêmico**, 2019. Disponível em [https://projetoacademico.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/#O que e pesquisa quali-quantitativa](https://projetoacademico.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/#O_que_e_pesquisa_quali-quantitativa)

PIZZINATTO, T.; FEIJÓ, V. C. **A inserção e atuação das mulheres no mercado publicitário de Chapecó-SC**. Porto Alegre, 2019. Disponível <https://portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-0046-1.pdf>

POLEMICA dita saída de Kevin Roberts da Saatchi&Saatchi. **Marketeer**, 2016. Disponível em <https://marketeer.sapo.pt/polemica-dita-saida-de-kevin-roberts-da-saatchi-saatchi>

PRESENTEÍSMO no trabalho?. **A mente é maravilhosa**, 2017. Disponível em <https://amenteemaravilhosa.com.br/presentismo-no-trabalho/>

PRIETO, R. **Hostilidade, silêncio e omissão: o retrato do assédio no mercado de comunicação de São Paulo**. Grupo de Planejamento, 2017. Disponível em <https://grupodeplanejamento.com/2017/11/30/pesquisa-sobre-assedio-report/>

QUANTO pequenas empresas devem investir em marketing?. **Fidelizi**, 2015. Disponível em <https://fidelizii.com.br/blog/2015/03/quanto-pequenas-empresas-devem-investir-em-marketing/>

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 2003.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Porto Alegre, 2017. Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100152&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100152&script=sci_abstract&tlng=pt)

ROCHA, E. K. G. T. **Desigualdade Também no Adoecimento: Mulheres como o alvo preferencial das síndromes do trabalho.** Caxambu, 2008. Disponível em <http://www.abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/view/3398>

SACCHITIELLO, B.; LEMOS, A.Z. **Mulheres são 20% da criação das agências.** Meio e Mensagem, 2016. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2016/01/12/mulheres-sao-20-porcento-da-criacao-das-agencias.html>

SACCHITIELLO, B. **Projeto abre as portas de agência a estudantes da periferia.** Meio e Mensagem, 2019. Disponível em <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/10/24/projeto-abre-as-portas-de-agencia-a-estudantes-da-periferia.html>

SANTOS, B.L. **Presentismo: de corpo presente.** Alento, S/D. Disponível em <https://www.alento.pt/noticias/Presentismo:-De-corpo-presente#:~:text=O%20presentismo%20%C3%A9%20a%20pr%C3%A1tica,contratualizado%2C%20mas%20sem%20produtividade%20correspondente>

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUCH, L. A. **Transformações na propaganda: um olhar rizomático sobre a prática publicitária.** Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/20215>

SEBRAE. **Canvas do modelo de negócio.** 2014. (6min27s). Disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=WUAQBV52bNU&ab\\_channel=SebraeMinas](https://www.youtube.com/watch?v=WUAQBV52bNU&ab_channel=SebraeMinas)

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** 2013. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>

SILVA, J. E.; GONÇALVES, L. J.; CORNELIUS, R. A. **Gestão feminina x gestão masculina no mundo empresarial.** 13º ENCITEC, 2017. Disponível em

[https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle\\_eventos/ce\\_producao/20170913-130112\\_arquivo.pdf](https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20170913-130112_arquivo.pdf)

SILVA, G. F.; PEREIRA, M. F. F.; SANTOS, É. J. **Empreendedorismo feminino como ferramenta para independência financeira**. Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia, 2020. Disponível em:

<https://www.revista.fateccruzeiro.edu.br/index.php/htec/article/view/116>

SOUSA; PEREGRINO; OLIVEIRA; CAVALCANTI; MEDEIROS. **Bem estar subjetivo e a independência financeira: um estudo correlacional com mulheres casadas**. XI Colóquio de Representações de Gênero e Sexualidades, 2015.

SOUZA, K. R.; KERBAUY. M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. São Paulo, 2017. Disponível em <http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>

SUCESSO sem burnout. [Locução de]: Luiza Brasil. [S.I]: Confia na Quarta, 18 set. 2019.

*Podcast*. Disponível em

<https://open.spotify.com/episode/3ijHyRf364q8LtFPU0mbSV?si=CbCeCx5uQ7WhN4zs8Gi5uQ&nd=1>

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. [s.l.] Bookman, 2008.

TARSITANO, P. R. **Publicidade brasileira: mudanças para continuar sendo forte**.

Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, 2008.

ZAVAREZE, T. E. Cultura organizacional: uma revisão de literatura. Santa Catarina, 2008.

Disponível em <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>