



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual



REINVENTANDO A EIXO COMUNICAÇÃO: DESAFIOS NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

REINVENTING EIXO COMMUNICATION: CHALLENGES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Lilian Alves de Oliveira, Centro Universitário Estácio de Sá, Brasil, lilianotaviano15@gmail.com

Janaina dos Santos Benvindo, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC/UFC,
Brasil, janainabenvindo@gmail.com

Isabella Maria Coelho Veloso, Laboratório de Estudos Avançados em Desenvolvimento Regional Sustentável –
LEADERS/UFC, Brasil, isabella.sepog@gmail.com

Juliana Vieira Corrêa Carneiro, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria – PPAC/UFC,
Brasil, julianavcc@ufc.br

Resumo

A Eixo Comunicação, uma agência publicitária de Fortaleza, enfrenta desafios em sua jornada de crescimento. Diante das rápidas mudanças no mercado de comunicação e das demandas cada vez maiores dos clientes por inovação e resultados tangíveis, a empresa se vê pressionada a reinventar sua abordagem organizacional e seus processos internos. Este caso de ensino propõe uma análise das dificuldades enfrentadas pela empresa e explora maneiras de superação por meio de inovação, gestão eficaz de equipes e adaptação à era da transformação digital. Os alunos serão desafiados a compreender as implicações das mudanças do mercado e desenvolver estratégias criativas e viáveis.

Palavras-chave: Transformação digital; Inovação; Caso de ensino; Agência publicitária; Estratégia

Abstract

Eixo Communication, an advertising agency in Fortaleza, faces challenges on its growth journey. Faced with rapid changes in the communication market and increasing demands from clients for innovation and tangible results, the company is under pressure to reinvent its organizational approach and internal processes. This case study proposes an analysis of the difficulties faced by the company and explores ways to overcome them through innovation, effective team management, and adaptation to the digital transformation era. Students will be challenged to understand the implications of market changes and develop creative and viable strategies.

Keywords: Digital transformation; Innovation; Case study; Advertising agency; strategy

1. INTRODUÇÃO

A Eixo Comunicação, empresa líder no segmento de publicidade e propaganda, estabelecida na cidade de Fortaleza, surge em 2006 como uma resposta às demandas crescentes por inovação e eficácia no mercado de comunicação integrada. Reconhecida por sua abordagem criativa e por sua capacidade de gerar resultados tangíveis para seus clientes, a empresa é fruto da união de profissionais experientes e talentosos, provenientes das principais agências do mercado. Desde o início, o foco da Eixo Comunicação foi desenvolver estratégias de comunicação que se destacassem pela originalidade e pela capacidade de agregar valor às marcas de seus clientes.

Com uma ampla gama de serviços que abrange desde propaganda e planejamento até marketing digital e endomarketing, a Eixo Comunicação se destaca por sua habilidade de adaptar-se às mudanças do mercado e de oferecer soluções inovadoras para os desafios contemporâneos da comunicação empresarial.

Nesta era digital em constante evolução, a empresa tem sido pioneira na adoção de novas tecnologias e na integração de estratégias online e offline para alcançar os objetivos de seus clientes. Diante desse cenário dinâmico e desafiador, a Eixo Comunicação enfrenta agora o desafio estratégico de reinventar-se para permanecer relevante e competitiva na era da transformação digital.

Nesse contexto, este caso de ensino propõe uma análise aprofundada das dificuldades estratégicas enfrentadas pela Eixo Comunicação e explora maneiras de superar esses desafios por meio de inovação, gestão eficaz de equipes e adaptação à era da transformação digital. Os alunos serão desafiados a desenvolver estratégias criativas e eficazes para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade da empresa, considerando as demandas do mercado e as tendências emergentes na área de comunicação e marketing.

2. DESCRIÇÃO DO CASO

Rafael Oliveira, um jovem empreendedor nascido em uma família de classe média em Fortaleza, desde cedo demonstrava uma veia criativa e uma paixão pela comunicação. Enquanto crescia na capital cearense, ele observava atentamente o cenário empresarial local, ansioso para fazer sua marca no mundo dos negócios.

Rafael sempre teve uma visão clara do futuro. Desde jovem, ele sabia que queria deixar sua marca no mundo dos negócios. Enquanto seus amigos brincavam na rua, ele passava horas a fio desenhando planos e estratégias para um futuro que ele sabia que estava destinado a construir.

Ao concluir seus estudos em administração de empresas, Rafael sentia-se cada vez mais atraído pelo mundo dinâmico da publicidade e do marketing. Ele enxergava na

comunicação uma forma poderosa de conectar pessoas e marcas, e estava determinado a construir sua própria agência de sucesso. E foi nesse espírito de determinação e ambição que nasceu a semente da Eixo Comunicação.

Tudo começou em uma pequena sala nos fundos da casa dos pais de Rafael. Ele tinha acabado de se formar na faculdade, e a ideia de criar sua própria agência de publicidade e marketing fervilhava em sua mente. Com um computador emprestado e uma conexão de internet instável, Rafael começou a traçar os primeiros esboços de seu império empreendedor. Com uma visão clara e uma determinação inabalável, Rafael fundou a Eixo Comunicação em 2006, com a missão de oferecer soluções inovadoras e resultados tangíveis para seus clientes. Inspirado pela vibrante cultura e pela rica diversidade de Fortaleza, ele viu na agência uma oportunidade de deixar sua marca no mercado local e depois nacional.

Os dias eram longos e as noites ainda mais exaustivas, mas Rafael não se deixava abater pelo cansaço. Ele sabia que cada hora investida na Eixo era um passo mais perto de realizar seus sonhos. E, aos poucos, sua determinação começou a dar frutos. Clientes começaram a aparecer, projetos começaram a se concretizar, e a Eixo começou a ganhar uma reputação no mercado.

Desde os primeiros dias da Eixo, Rafael enfrentou desafios e obstáculos. A concorrência acirrada, as mudanças rápidas no mercado e as demandas crescentes dos clientes testaram sua resiliência e sua capacidade de adaptação. No entanto, ele nunca perdeu de vista seu objetivo de transformar a Eixo em uma referência no mundo da comunicação e do marketing.

À medida que a Eixo crescia, Rafael percebia que precisava de uma equipe sólida ao seu lado. Ele recrutou os melhores e mais brilhantes talentos do mercado, cada um trazendo consigo uma habilidade única e uma paixão pelo trabalho. Juntos, eles formaram uma equipe imbatível, determinada a levar a Eixo ao topo do mundo da comunicação e marketing.

Agora em 2024, quase 20 anos depois de fundar a agência, Rafael se vê diante de um novo conjunto de desafios. O crescimento rápido da Eixo trouxe consigo novas complexidades organizacionais e estratégicas. A empresa enfrenta dilemas sobre como manter a cultura organizacional única enquanto busca inovação e crescimento. Além disso, a pressão para oferecer resultados tangíveis aos clientes em um mercado saturado exige uma abordagem criativa e estratégica.

Além disso, a Eixo estava constantemente sob pressão para se manter à frente da curva. O mundo da comunicação e marketing estava mudando rapidamente, a concorrência estava se intensificando, os clientes estavam se tornando cada vez mais exigentes e o mercado estava se tornando cada vez mais imprevisível e Rafael sabia que precisava acompanhar o

ritmo. Ele investiu em tecnologia de ponta, treinamento de equipe e parcerias estratégicas para garantir que a Eixo permanecesse na vanguarda da inovação.

Assim, nos corredores movimentados da Eixo Comunicação, os murmúrios de ansiedade ecoavam entre os colaboradores. O ar estava impregnado com a energia frenética de uma empresa em pleno crescimento, mas também carregado com o peso dos desafios que vinham junto com esse sucesso.

No escritório do fundador e CEO, Rafael, a pressão era palpável. Ele havia investido anos de trabalho árduo e paixão na construção da Eixo Comunicação a partir do zero. Agora, com o crescimento vertiginoso da empresa, ele se via diante de uma encruzilhada que o obrigava a repensar todas as estratégias que o haviam levado até ali.

A gestão de equipes tornou-se uma tarefa cada vez mais complexa à medida que a empresa expandiu suas operações e contratou novos colaboradores, com diferentes personalidades e estilos de trabalho colidindo em meio ao calor da batalha. A Eixo Comunicação enfrenta o desafio de manter um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, garantindo que cada membro da equipe contribua de forma eficaz para o sucesso dos projetos. O maior desafio era manter a coesão e o espírito colaborativo que haviam sido a essência da Eixo desde o início. Com a equipe crescendo rapidamente, Rafael temia que a cultura única da empresa pudesse se diluir, dando lugar a uma atmosfera impessoal e burocrática.

Além disso, a coordenação de projetos tornou-se uma preocupação central à medida que a empresa diversificava sua carteira de clientes e assumia projetos de maior escala e complexidade. A capacidade de gerenciar prazos, recursos e expectativas dos clientes tornou-se essencial para garantir a entrega de resultados de alta qualidade dentro do cronograma e do orçamento estabelecidos.

Camila, a diretora de projetos, navegava pelos desafios da coordenação de projetos cada vez mais complexos. Os clientes exigiam cada vez mais, e ela se via malabarizando prazos apertados, orçamentos apertados e expectativas elevadas. A Eixo havia conquistado uma reputação de excelência na entrega de resultados, mas agora, a pressão estava maior do que nunca para manter esse padrão.

Outro desafio enfrentado pela Eixo Comunicação é a necessidade de inovação constante. Em um mercado altamente competitivo e em constante evolução, é crucial para a empresa manter-se atualizada com as últimas tendências e tecnologias. Isso inclui a adoção de novas ferramentas de marketing digital, estratégias criativas de publicidade e abordagens inovadoras para o engajamento do cliente.

Marcelo, o diretor de inovação, cujo lema era "adaptar ou morrer", estava constantemente à procura das últimas tendências e tecnologias que poderiam impulsionar a

Eixo à frente da concorrência. No entanto, implementar mudanças significativas em uma empresa estabelecida era uma tarefa hercúlea, e Marcelo se encontrava lutando contra a resistência à mudança e o medo do desconhecido.

Para enfrentar esses desafios, a Eixo Comunicação reconhece a importância de investir em tecnologia e processos eficientes. No entanto, a implementação de novas ferramentas e sistemas pode ser desafiadora e requer um planejamento cuidadoso. A empresa está focada em garantir uma transição suave e uma adoção bem-sucedida por parte da equipe, ao mesmo tempo em que minimiza qualquer interrupção nas operações do dia a dia. Para auxiliar nesse processo, a Eixo contratou uma empresa de consultoria para fornecer suporte especializado e orientação durante a implementação das mudanças.

3. NOTAS DE ENSINO

3.1 Aplicação Recomendada do Caso de Ensino

Este caso de ensino pode ser aplicado em disciplinas relacionadas à administração, marketing, inovação e empreendedorismo. Os alunos serão desafiados a discutir e desenvolver soluções para os dilemas enfrentados pela Eixo Comunicação, considerando o contexto da era digital e as demandas do mercado atual. O caso fornece informações detalhadas sobre os desafios estratégicos da empresa e estimula a reflexão e o debate em sala de aula. A seguir, apresentam-se contextos específicos nos quais o caso pode ser aplicado com eficácia:

a) Disciplina Administração Estratégica

Os alunos podem analisar os desafios estratégicos enfrentados pela Eixo Comunicação e desenvolver estratégias para lidar com questões como inovação, gestão de equipes e adaptação ao mercado.

b) Disciplina de Marketing e comportamento do consumidor

O caso oferece insights sobre como as empresas do setor de comunicação e marketing podem se diferenciar em um mercado competitivo. Os alunos podem explorar estratégias de branding, posicionamento de mercado e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

c) Disciplina de gestão de pessoas

Os alunos podem discutir como a Eixo Comunicação pode promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, além de atrair e reter talentos qualificados em um mercado competitivo.

d) Disciplina de Gestão da inovação

O caso apresenta desafios relacionados à inovação constante e à adoção de novas tecnologias. Os alunos podem explorar diferentes abordagens para fomentar a inovação dentro da empresa e integrar a cultura de inovação aos processos organizacionais.

e) Empreendedorismo

Os alunos podem analisar o espírito empreendedor dos fundadores da Eixo Comunicação e discutir os desafios e oportunidades associados à gestão de uma empresa em crescimento. Eles podem examinar as estratégias de crescimento, os modelos de negócios e as decisões estratégicas tomadas pela empresa ao longo do tempo.

f) Gestão da qualidade

Os alunos podem explorar como a Eixo Comunicação pode implementar práticas de gestão da qualidade para garantir a satisfação do cliente e a excelência operacional.

3.2 Objetivos de Aprendizagem

Os objetivos de aprendizagem para o caso da Eixo Comunicação são os seguintes:

a) Análise de desafios estratégicos: Os alunos serão capazes de identificar e analisar os desafios estratégicos enfrentados pela Eixo Comunicação, tais como inovação, gestão de equipes e adaptação ao mercado, e desenvolver estratégias eficazes para abordá-los.

b) Diferenciação no mercado competitivo: Os alunos obterão insights sobre como as empresas do setor de comunicação e marketing podem se diferenciar em um mercado altamente competitivo, explorando estratégias de branding, posicionamento de mercado e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

c) Desenvolvimento de estratégias de marketing: Serão capazes de discutir e desenvolver estratégias de marketing eficazes, incluindo branding, posicionamento de mercado e desenvolvimento de novos produtos e serviços, para melhorar a competitividade da empresa.

d) Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador: Os alunos poderão discutir e sugerir maneiras de promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador na Eixo Comunicação, visando atrair e reter talentos qualificados em um mercado competitivo.

e) Inovação e adoção de novas tecnologias: Eles serão capazes de analisar os desafios relacionados à inovação constante e à adoção de novas tecnologias na empresa, explorando diferentes abordagens para fomentar a inovação e integrar a cultura de inovação aos processos organizacionais.

f) Espírito empreendedor e gestão de empresa em crescimento: Os alunos examinarão o espírito empreendedor dos fundadores da Eixo Comunicação e discutirão os desafios e oportunidades associados à gestão de uma empresa em crescimento, incluindo estratégias de crescimento e modelos de negócios.

g) Implementação de práticas de gestão da qualidade: Serão capazes de explorar como implementar práticas de gestão da qualidade na Eixo Comunicação para garantir a satisfação do cliente e a excelência operacional, promovendo a melhoria contínua e a eficiência organizacional.

3.3 Sugestões de questionamento para discussão em sala de aula

- a) Desafios estratégicos** - Quais são os principais desafios estratégicos enfrentados pela Eixo Comunicação e como esses desafios impactam suas operações e sua posição competitiva no mercado?
- b) Diferenciação de marca** - Como a Eixo Comunicação pode diferenciar sua marca e seus serviços em um mercado altamente competitivo de comunicação e marketing?
- c) Estratégias de marketing** - Quais estratégias de marketing a empresa poderia adotar para melhorar sua visibilidade e atrair novos clientes? Como essas estratégias se alinham aos objetivos estratégicos da empresa?
- d) Gestão de pessoas** - Como a Eixo Comunicação pode promover um ambiente de trabalho colaborativo e motivador para atrair e reter talentos qualificados? Quais são os desafios específicos relacionados à gestão de pessoas nesse contexto?
- e) Inovação e tecnologia** - Quais são os principais desafios relacionados à inovação e à adoção de novas tecnologias na Eixo Comunicação? Como a empresa pode superar esses desafios e integrar uma cultura de inovação aos seus processos organizacionais?
- f) Empreendedorismo e crescimento empresarial** - Qual é o papel do espírito empreendedor na gestão de uma empresa em crescimento como a Eixo Comunicação? Quais são os principais desafios e oportunidades associados ao crescimento do negócio?
- g) Gestão da qualidade** - Como a Eixo Comunicação pode implementar práticas de gestão da qualidade para garantir a satisfação do cliente e a excelência operacional? Quais são os benefícios e desafios dessa implementação?

Essas perguntas são destinadas a estimular a reflexão e o debate em sala de aula, permitindo que os alunos explorem diferentes aspectos dos desafios enfrentados pela Eixo Comunicação e desenvolvam soluções criativas e eficazes para esses dilemas.

4. PROPOSTA DE PLANO DE CLASSE

É recomendável abordar este caso em estágios mais avançados do curso, quando os alunos já possuem um entendimento maior das questões discutidas em sala de aula, permitindo-lhes tomar decisões estratégicas fundamentadas. A condução do caso pode seguir o formato delineado no Quadro 1, com apresentação, discussão em grupos e debate em plenário, totalizando aproximadamente 4 horas.

ATIVIDADE	TEMPO ESTIMADO
Apresentação do caso e suas possibilidades	1h30min
Discussão do caso em grupos de até 4 alunos	1h min
Apresentação do trabalho pelos grupos, com debate pelos outros alunos	1h30min

Quadro 1 – Metodologia para Aplicação do Caso

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Esta abordagem visa aprofundar a análise do caso, incentivando a participação ativa dos alunos e proporcionando uma compreensão abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados pela Eixo. Os alunos deverão se comportar como consultores independentes contratados pela Eixo, contribuindo com perspectivas e soluções especializadas para os desafios apresentados.

Atividade de Grupo de até 4 alunos:

Dividir os alunos em grupos e solicitar que eles criem uma empresa de consultoria. Essa empresa deverá desenvolver uma estratégia para lidar com os desafios apresentados no caso de ensino. Os grupos devem apresentar suas recomendações e justificativas para o restante da turma, além de detalhar os passos necessários para a implementação da estratégia proposta. É fundamental que os alunos considerem os recursos disponíveis, os potenciais obstáculos e as possíveis consequências de suas decisões durante a apresentação.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Na sequência, será apresentada a fundamentação teórica, fornecendo uma análise mais aprofundada das diferentes possibilidades de escolha. O objetivo é enriquecer o processo decisório em andamento na organização, ressaltando que as alternativas e decisões propostas não são abrangentes, e existem outras opções igualmente válidas.

5.1 Identificação da empresa

A empresa tem como razão social Eixo Serviços em Comunicação e Publicidade Ltda e seu nome fantasia é Eixo Comunicação, seu segmento de mercado é a publicidade e propaganda, a empresa está situada na rua: Visconde de Mauá, nº 9890 no bairro Aldeota na cidade de Fortaleza.

A Eixo Comunicação surgiu no ano de 2006 com uma proposta arrojada: utilizar ousadia criativa para surpreender, diferenciar, vender e impulsionar resultados para seus clientes. Um desafio que se tornou possível graças à união do espírito empreendedor de seus sócios à larga experiência adquirida por seus profissionais nas maiores agências do mercado, possibilitando assim a formação de um time altamente preparado e talentoso. Desde o princípio, o objetivo foi desenvolver um trabalho de qualidade e excelência em comunicação integrada que, aliado à inovadoras técnicas de planejamento, fosse capaz de gerar resultados concretos com base em estratégias diferenciadas, vendedoras e que agregam forte valor à marca de seus clientes.

Em sua variedade de serviços, a Eixo Comunicação atua nas áreas de propaganda, planejamento, estudo e pesquisa, criação, produção, marketing e endomarketing, promoção e merchandising. Nos últimos anos tem se percebido a criação de novos tipos de mídia online que são as agências digitais e através de estudo e pesquisa a empresa também criou seu novo

formato de propaganda a Rock Digital e com isso têm formado uma equipe de profissionais especializados em tudo o que se refere ao mercado digital. Essa capilaridade de ações nos mais diversos segmentos da Comunicação e do Marketing é fruto da filosofia de trabalho focada em um traço que marca o DNA da empresa: o Branding.

Branding é um conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo. (MARTINS, 2006, p. 8).

Esse pensamento diferenciado ajuda a produzir uma comunicação clara para os mais diversos segmentos de mercado, como Institucional e Corporativo, Produtos e Serviços Públicos, Automotivo, Industrial, Financeiro, Saúde, Meios de Comunicação, Imobiliário, Shopping, Educacional, Varejo, dentre outros. Na figura 1 são apresentados os principais clientes da Eixo:

 Cliente: Banco do Nordeste Setor: Financeiro Início do Atendimento: Fevereiro/2013	 Cliente: Governo do Estado do Ceará Setor: Financeiro Início do Atendimento: Fevereiro/2013	 Cliente: Prefeitura de Fortaleza Setor: Público Início do Atendimento: Março/2011	 Cliente: Marquise Incorporadora Setor: Construção Civil Início do Atendimento: Fevereiro/2013
 Cliente: Casa da Tia Léa Setor: Educação Início do Atendimento: Outubro/2006	 Cliente: Ceará Sporting Club Setor: Federação Esportiva Início do Atendimento: Fevereiro/2014	 Cliente: Soma Setor: Instituição Financeira Início do Atendimento: Setembro/2017	 Cliente: Minha Melhor Semana Setor: E-commerce Início do Atendimento: Junho/2015
 Cliente: Sports Barcellos Setor: Varejo e Serviços Esportivos Início do Atendimento: Agosto/2015	 Cliente: Land Setor: Desenv. Imobiliário Início do Atendimento: Fevereiro/2014	 Cliente: J. Simões Engenharia Setor: Construção Civil Início do Atendimento: Julho/2015	 Cliente: Marambaia Setor: Indústria de Alimentos Início do Atendimento: Junho/2016
 Cliente: Resibras Setor: Indústria de Alimentos Início do Atendimento: Junho/2016	 Cliente: Cevoz Setor: Saúde Início do Atendimento: Janeiro/2016	 Cliente: Marcos Lessa Setor: Música Início do Atendimento: Abril/2014	 Cliente: Live Saúde Setor: Plano de Saúde Início do Atendimento: Abril/2019

Figura 1 - Principais clientes da Eixo Comunicação.

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2024).

O know-how da Eixo Comunicação foi testado em diversos setores. No setor público, por exemplo, a empresa atendeu e planejou campanhas para grandes clientes do estado e da região Nordeste, incluindo o Banco do Nordeste, o Governo do Estado do Ceará e a Prefeitura Municipal de Fortaleza, além de suas diversas secretarias, como a Secretaria Municipal de

Saúde e a Secretaria Municipal de Educação. No setor privado, a Eixo Comunicação também tem uma presença significativa, atendendo grandes clientes em diferentes segmentos.

Em parceria com a Coca-Cola, a empresa atua no setor de bebidas não alcoólicas, enquanto com a Cachaça Ypióca no setor de bebidas alcoólicas. Além disso, colabora com empresas líderes em outros setores, como Marquise Incorporações no setor imobiliário, Shopping Iguatemi no setor de centros comerciais e Esplanada no varejo, entre outros. Adicionalmente, a Eixo Comunicação também foi responsável pela comunicação global da Companhia Siderúrgica do Pecém, o maior investimento privado do país, com um aporte de mais de cinco bilhões de dólares.

Após retratar a história e a amplitude dos serviços da Eixo Comunicação, é fundamental compreender o seu direcionamento estratégico para embasar suas ações futuras. A empresa tem como Missão contribuir de forma relevante para maximizar os resultados dos clientes, fornecendo soluções de propaganda e publicidade para suas necessidades de comunicação. A Missão, como explica Maximiniano (2006), representa o objetivo mais amplo da empresa e esclarece sua utilidade para os clientes, identificando a necessidade do mercado que ela satisfaz.

Quanto à Visão, a Eixo almeja tornar-se uma das 50 maiores agências do país em prestação de serviços e produtos de comunicação até 2025. A Visão delinea o que a empresa deseja alcançar e molda seu futuro pretendido, como destacam Hitt *et al.*, (2011). Oliveira (2005) complementa que a Visão representa o cenário desejado pela empresa para sua atuação.

Para alcançar essas metas, a Eixo Comunicação se baseia em valores como Ética, foco em resultados para o cliente, excelência em produtos e serviços de comunicação integrada, compromisso com a qualidade criativa e técnica, e respeito pela pessoa. Esses valores, conforme Chiavenato (2008), são crenças fundamentais que orientam o comportamento individual e organizacional.

5.2 Diagnóstico organizacional

O processo de diagnóstico proporciona ao gestor uma visão mais abrangente e integrada da organização, o que facilita a identificação e a busca por soluções para os problemas (ROSA, 2001). Segundo Chiavenato (2006, p. 438), o diagnóstico organizacional envolve a análise e interpretação dos dados coletados, com o objetivo de identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e definir metas e objetivos.

Diariamente, são realizadas reuniões para definir os trabalhos a serem executados, envolvendo todos os departamentos. Cada gestor apresenta seu cronograma específico, e,

em conjunto, são alinhados os planejamentos para garantir que os prazos de entrega aos clientes sejam cumpridos e que sua satisfação seja alcançada.

Cada setor tem sua responsabilidade em todo o processo, desde a concepção de uma marca até sua finalização, assim como na criação de comerciais e outdoors. O Diretor de Criação, Lucas Pereira, é responsável por gerenciar a agenda de trabalhos recebidos pelo atendimento, supervisionar a produtividade e a qualidade dos trabalhos dos demais criativos, além de realizar a redação dos textos para os clientes.

A Gerência de Atendimento desempenha o papel de intermediar o relacionamento com os supervisores e demais executivos de atendimento das contas privadas. Essa função inclui a elaboração da pauta de trabalhos, o acompanhamento da execução das tarefas e o cumprimento dos prazos de entrega.

O Diretor de Criação tem a responsabilidade de gerenciar a agenda de trabalhos recebidos pelo setor de atendimento, além de supervisionar a produtividade e qualidade dos projetos desenvolvidos pelos demais profissionais criativos. Também está envolvido na direção de arte de trabalhos dos clientes.

A Supervisora de Mídia gerencia a pauta de trabalhos recebida do atendimento e executa as atividades relacionadas à mídia dos clientes da agência. Isso inclui a elaboração de estratégias de veiculação e negociação com os veículos de comunicação, bem como a análise e interpretação de pesquisas de mídia.

A Gerente de Produção é responsável por gerenciar a pauta de trabalhos recebida do atendimento, realizar orçamentos e distribuir as tarefas aos demais produtores gráficos. Além disso, supervisiona as instalações e a qualidade dos trabalhos gráficos.

O Chefe de Estúdio coordena e supervisiona o trabalho dos profissionais de arte-final, gerenciando a pauta de trabalhos recebida do atendimento ou da área de criação. Ele também é responsável pela finalização de trabalhos destinados à veiculação em meios de comunicação e produção gráfica impressa.

A Diretoria de Operações, Planejamento e Mídia desempenha diversas atividades operacionais, de planejamento e de mídia, colaborando com a direção da empresa. Essa diretoria também contribui para a coordenação e supervisão do atendimento aos clientes. Por meio das entrevistas realizadas com o gerente do setor de Operações, Planejamento e Mídia, foi possível analisar e identificar áreas que necessitavam de melhorias dentro do setor como um todo.

O setor de Planejamento e Mídia desempenha um papel fundamental na definição e execução das estratégias de comunicação. Além de planejar, o profissional sugere os veículos de comunicação a serem utilizados, negocia os custos e programa as inserções.

Todos os integrantes desse setor possuem um profundo conhecimento do cliente, do público-alvo e dos veículos de comunicação, o que os torna os mais indicados para tomar decisões sobre os meios de divulgação a serem escolhidos, tanto para mídia offline quanto online.

Dentro da agência de publicidade, o departamento de Mídia é responsável pelo planejamento e pela estratégia da programação e veiculação das campanhas publicitárias e ações de marketing. Na Eixo, conta-se com 4 profissionais de mídia, cada um atendendo a diferentes clientes, como o Governo do Estado do Ceará, a Prefeitura de Fortaleza e o Banco do Nordeste do Brasil. Esses profissionais sugerem os meios e veículos de comunicação, negociam os custos, programam as inserções e planejam as ações, tanto offline quanto online.

Ao criar um plano de mídia, o profissional deve compreender os objetivos de marketing e comunicação do cliente, conhecer os hábitos e costumes dos consumidores desse cliente e utilizar os meios de comunicação de forma estratégica. Para garantir o alcance do público-alvo e obter os resultados desejados, é essencial que o profissional de mídia esteja atualizado sobre as ferramentas disponíveis no mercado e acompanhe as tendências do setor.

As principais funções do profissional de mídia incluem estabelecer e manter contato com clientes, agências e veículos de comunicação, acompanhar a evolução do mercado e as tendências de mídia, monitorar o desempenho das campanhas e planejar, negociar e executar as ações de mídia do cliente. Embora a mídia online esteja ganhando destaque, as mídias tradicionais continuarão a desempenhar um papel importante, adaptando-se às mudanças do mercado e evoluindo continuamente.

A estrutura física da empresa é composta por salas destinadas a reuniões, apresentações e atendimentos, proporcionando conforto e privacidade aos clientes. Há salas com capacidade para 10 e 8 pessoas, além de um auditório para 40 pessoas, equipado com sistema de som e data show. Também há salas climatizadas para atendimento e uma ampla sala de brainstorming, ideal para o processo criativo das campanhas. Todos os ambientes contam com acesso direto e uma mesa ilha para 5 pessoas, promovendo o contato visual de todos.

O ambiente de trabalho é descontraído, não exigindo fardamento dos colaboradores, e muitos trabalham em home office. Não foram fornecidas informações sobre o departamento financeiro, que é tratado com sigilo pela empresa. O setor de Recursos Humanos é terceirizado, com indicações de colaboradores para novas contratações, seguidas de entrevistas com gestores e sócios para análise do perfil do candidato.

A empresa é influenciada por forças externas que impactam sua rotina e desempenho, sendo importante analisar o ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças. A Eixo Comunicação identificou seus pontos fortes, como localização e qualidade no atendimento, e fraquezas, como produtos similares e falta de gestão de processos. As oportunidades incluem um mercado em expansão e parcerias estratégicas, enquanto as ameaças são a concorrência de preços e mudanças políticas que afetam seus processos.

A empresa realizou uma análise abrangente de seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, visando compreender sua posição no ambiente interno e externo. Em termos de pontos fortes, destacam-se sua localização privilegiada, a qualidade dos processos e procedimentos internos, bem como o alto padrão de atendimento oferecido aos clientes.

Por outro lado, as fraquezas identificadas incluem a concorrência com produtos e serviços semelhantes, a falta de um eficiente gerenciamento de processos internos e a escassez de mão de obra qualificada. No contexto externo, a empresa visualiza oportunidades promissoras, como o mercado em constante desenvolvimento, especialmente no ambiente online, e a possibilidade de expansão, exemplificada pela parceria com a agência digital Rock Digital.

Entretanto, também há ameaças a serem consideradas, como a intensa concorrência caracterizada pela guerra de preços com competidores e as mudanças nas políticas que podem impactar os processos operacionais da empresa. Essa análise proporciona insights para o planejamento estratégico e a tomada de decisões visando o crescimento sustentável e a competitividade no mercado.

5.3 Implementação da consultoria organizacional

A Eixo Comunicação está empenhada em promover o bem-estar de seus colaboradores, buscando constantemente inovações em suas práticas internas. O objetivo é garantir que cada membro da equipe se sinta integrado ao processo organizacional, compreendendo claramente sua finalidade e importância. Dessa forma, ao concluir cada projeto, os colaboradores têm a satisfação de se verem parte fundamental do sucesso alcançado, tanto internamente quanto perante os clientes, que reconhecem e valorizam o trabalho realizado.

A consultoria é uma prática dinâmica e interativa, em que um agente externo à empresa atua como facilitador do processo decisório. Conforme Oliveira (2019), o consultor assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da organização, oferecendo insights e orientações valiosas. No entanto, é importante ressaltar que o consultor não detém o controle direto da situação, mas atua como um catalisador para

a implementação de mudanças e melhorias.

Para desenvolver o plano de ação de forma eficaz, recorreu-se à ferramenta 5W2Hs, uma abordagem que oferece um roteiro detalhado para cada etapa do processo. Essa metodologia proporciona uma visão abrangente das atividades, permitindo identificar claramente o que será realizado, quem será responsável por cada tarefa, quando será executada, onde ocorrerá e por que é relevante para os objetivos da empresa. Ao utilizar essa ferramenta, garantiu-se que todas as partes interessadas tivessem uma compreensão clara das expectativas e responsabilidades, o que é essencial para o sucesso do plano.

Além disso, o mapeamento detalhado das atividades proporcionado pela ferramenta 5W2Hs não apenas facilitou a execução do plano, mas também promoveu a transparência e o alinhamento entre os membros da equipe. Ao estabelecer claramente quem é responsável por cada etapa e os prazos associados, minimizaram-se os riscos de mal-entendidos e garantiu-se uma comunicação eficaz dentro da organização. Isso não só aumentou a eficiência operacional, mas também fortaleceu a cultura de responsabilidade e colaboração, fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

5.4 Sugestões de melhorias e plano de ação

Uma proposta de aprimoramento frequentemente sugerida é a adoção da ferramenta 5W2H. Essencialmente, trata-se de um checklist que delinea de forma precisa e eficiente as atividades específicas que devem ser realizadas por todos os envolvidos em um projeto. As iniciais (em inglês) representam sete diretrizes que, quando devidamente estabelecidas, eliminam quaisquer ambiguidades que possam surgir durante um processo ou atividade: 5W para What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será feito?), When (quando será feito?) e Who (por quem será feito?), além de 2H para How (como será feito?) e How much (quanto vai custar?).

De acordo com Silva (2016), a planilha 5W2H teve origem no Japão, inicialmente concebida por profissionais em busca da qualidade total dos processos. Esta ferramenta, acessível a empresas de todos os portes, tem como objetivo auxiliar na elaboração de planos de ação. Conforme Oliveira (1996), o plano de ação representa um planejamento capaz de guiar as diversas iniciativas que serão implementadas. Funciona como um ponto de referência para as decisões, permitindo o acompanhamento do desenvolvimento do projeto ao longo do tempo. No Quadro 2, é apresentado um exemplo de plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H:

Empresa: Eixo Comunicação	
Responsável: Consultoria Alunos S.A	Data de elaboração 05/05/20XX
PLANO DE AÇÃO	

WHAT	HOW	WHO	WHERE	WHEN	HOW MUCH
O que fazer	Como fazer	Quem vai fazer	Onde	Prazo	Custo
Ampliação da Base de funcionário no setor específico.	É necessário para otimização das demandas do setor. Cargo: Diretor de Arte Jr.	Lucas Pereira	Setor de criação	20/08/XX	R\$ 4.000,00 Por mês.
	É necessário para otimização das demandas do setor. Cargo: Arte Finalista.	Lucas Pereira	Setor de criação	08/12/XX	R\$ 4.000,00 Por mês.
Criação de um site.	A empresa não tem site. Contratar uma empresa específica.	Marcelo	Sítio eletrônico	09/06/XX	R\$ 2.800,00

Quadro 2 - Plano de ação - 5W2H
Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

O Quadro 2 oferece um exemplo concreto de como aplicar a ferramenta 5W2H para criar um plano de ação completo e bem estruturado. Ao seguir as diretrizes apresentadas no quadro, os alunos podem entender melhor como planejar e executar as diversas etapas do projeto, desde a definição das atividades até a alocação de recursos e prazos. Dessa forma, o Quadro 2 serve como um guia prático e inspirador para os alunos, fornecendo uma estrutura clara e organizada que os auxilia no desenvolvimento de suas próprias estratégias e soluções para os desafios apresentados no caso de ensino da Eixo.

6 OBTENÇÃO DOS DADOS

Esse estudo de caso foi elaborado com base em um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), onde foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com o CEO e outros colaboradores da Eixo Comunicação. A coleta de dados provenientes dessas entrevistas forneceu o substrato para a construção do caso, permitindo uma análise das estratégias e vivências da Eixo.

É relevante ressaltar que, embora algumas informações, como o faturamento e os nomes dos colaboradores, tenham sido apresentadas de maneira fictícia para enriquecer a discussão e instigar reflexões específicas, a essência do caso permanece ancorada em dados reais obtidos durante o processo de entrevistas. Essa abordagem visa mesclar elementos factuais com componentes fictícios, contribuindo para um ambiente educacional estimulante.

REFERÊNCIAS

Campbell-Platt, Geoffrey. *Food Science and Technology*. John Wiley & Sons, 26 Aug. 2011.

- Cesar, Antonio. *Administração Para Empreendedores*. Pearson Education, 29 Sept. 2010.
- Crocco, Luciano, and Erik Guttman. *Consultoria Empresarial*. Saraiva Educação S.A., 2005.
- de, Djalma. *Manual de Consultoria Empresarial*. atlas, 4 Feb. 2019.
- Idalberto Chiavenato. *Gestão de Pessoas*. Rio De Janeiro, Elsevier Campus, 2008.
- . *Teoria Geral Da Administração 2*. Rio De Janeiro Ed. Campus, 2002.
- Leal, Oswaldo. *Organização E Métodos*. atlas, 1987.
- MARCONI, Marina de Andrade, and Eva Maria LAKATOS. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5th ed., são paulo, atlas, 2003.
- MARIA ESMERALDA BALLESTERO-ALVAREZ. *MANUAL de ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E METODOS*.
- martins, José Roberto. *Branding: Um Manual Para Você Criar, Gerenciar E Avaliar Marcas*. 3rd ed., são paulo, GlobalBrands, 2006, www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manualpara-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf. Accessed 22 Sept. 2020.
- Maximiano, Antonio Cesar Amaru. *Introdução À Administração (8a. Ed.)*. Editora Atlas S.A., 2000.
- Mendes, Renato, and Curto Junior. *Organização, Sistemas E Métodos 2011 Curitiba-PR PARANÁ*. 2011.
- Nivea Canalli Bona. *Publicidade E Propaganda Da Agência à Campanha*. curitiba, interSaberes, 2012.
- Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio De Janeiro, Campus, 2004.
- R Duane Ireland, et al. *The Management of Strategy : Concepts and Cases*. Mason, Ohio, South-Western / Cengage Learning, 2011.
- ROSA, J. A. *Roteiro Para Análise E Diagnóstico Da Empresa*. são paulo, sts, 2001.
- silva, Bruno. “5W2H - Ferramenta Para Você Planejar.” *Administradores.com*, 24 June 2016, administradores.com.br/artigos/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar.