

Administração de agências

Alguns segredos

Eric Mower

Comecei cedo, na minha carreira, a pensar em administração de agências. Foi em 1968, quando fui admitido numa agência de publicidade de um pequeno varejo, onde substituí alguém que tinha saído para um emprego melhor. Éramos quatro, no total.

Foi no tempo antes do videocassete, quando os comerciais de televisão eram distribuídos em filmes de 16 mm. Muito do nosso trabalho envolvia a compra de tempo em emissoras locais de televisão, inserindo o logotipo do revendedor local nos comerciais de 30 segundos produzidos pelos fabricantes (conhecidos como anúncios "da fábrica") e rodando esses comerciais em "*flights*"* semanais.

Quase todos os dias eu saía do escritório para ver os filmes numa emissora local. Frequentemente, ia com o cliente a tiracolo, porque eles também queriam ver os filmes. Se fossem aceitáveis, os revendedores locais aplicariam alguns dos seus suados dólares numa programação de mídia parcialmente paga com verbas cooperadas** do fabricante.

Depois de oito meses, propus a meu chefe, fundador e proprietário da agência, que comprássemos um projetor de 16 mm para nosso uso. Insinuei que isso me tornaria mais produtivo, nossos clientes se sentiriam melhor e

* Inserção em diversas emissoras, alternadamente. (N. T.)

** Custos rateados entre o fabricante e os revendedores. (N. T.)

nossa rentabilidade seria mais satisfatória. A resposta dele, uma das maiores inferências ilógicas de todos os tempos, foi: "Nunca vi uma escrivanhinha fazer dinheiro". Na verdade, esse era o mesmo comentário que ele havia feito dois meses antes, quando pedi uma mesa de reunião e cadeiras para que nossos clientes, além de outras pessoas, pudessem visitar o escritório e reunir-se conosco.

Deixando de lado a confusa metáfora, entendi o que ele queria dizer: somos uma agência de publicidade, não uma emissora de televisão. Deixe as emissoras gastarem seu dinheiro com essas coisas. Meu chefe queria fazer dinheiro maximizando o retorno e evitando despesas. Essa era a sua visão do **negócio**.

Nos meses seguintes, o negócio continuou firme e eu, persistente. **Consegui** minha mesa de reunião e oito cadeiras, meu projetor de 16 mm, com tela retrátil e, de bônus, um projetor de slides. Esses primeiros investimentos mostraram-se proveitosos. O tempo da equipe foi poupado, a produtividade melhorou, os clientes apreciaram a conveniência e parecíamos mais profissionais fazendo as reuniões em nosso escritório. Na época, isso era tudo o que eu sabia sobre administração de agências.

Hoje, 30 anos depois e com muita estrada rodada, posso olhar para trás dando espaço à clareza e à benevolência — clareza, para perceber e compreender as coisas essenciais; benevolência, para assumir a natureza humana e a imprevisibilidade do dia-a-dia de uma agência.

Da sobrevivência ao crescimento

Para começar, todos os negócios têm coisas em comum. Entre elas, o que denomino os "quatro remadores" do sucesso profissional: sobrevivência, liquidez, lucro e crescimento.

- A sobrevivência fala por si mesma. Todo ser humano enfrenta questões de sobrevivência com as ameaças rotineiras da vida. Nos negócios, as ameaças podem ser tão simples como as obrigações do dia-a-dia que não acabam nunca até o fracasso no cumprimento de um contrato. Os administradores não devem nunca pressupor que a sobrevivência esteja garantida. Contudo, freqüentemente o fazem. Muitas agências arriscam sua sobrevivência ao permitir que dois ou três clientes representem uma porcentagem peri-

gicamente alta do seu volume total. Quando se perdem esses clientes, a agência pode perder sua vida.

- A liquidez é a seiva vital das operações diárias. Consiste na capacidade de enfrentar a folha de pagamento semana a semana, pagar o aluguel, as contas telefônicas, com segurança, sem constrangimento ou urgência. É a habilidade de lidar com as dívidas oportunamente de tal forma que o ritmo do trabalho não seja alterado. Consiste na capacidade de ter créditos nos bancos, que esperam receber regularmente os pagamentos dos empréstimos. Tudo depende da liquidez: a capacidade de gastar e investir naquilo que pode otimizar os serviços da agência para os clientes, a força competitiva e poder agarrar a oportunidade. Não ter liquidez é estar inutilizado.
- O lucro fertiliza o negócio. Deve ser dividido com os funcionários e serve como recompensa pela realização e pela contribuição. E, com os acionistas, como retorno pelo investimento, risco e paciência. Lucro é para ser reinvestido em pessoas, instalações e proatividade. Lucro é para ser retido para recursos de caixa adicionais. Lucro é para reafirmar que a estratégia da empresa está funcionando e que as operações são saudáveis.
- O crescimento abre passagem para auto-renovação: novas oportunidades, novos desafios, novas técnicas, novas pessoas, novos clientes em substituição aos que se perdeu. Crescimento significa volume adicional para compensar verbas menores de clientes existentes; quanto maior o escopo do trabalho, maior o escopo dos trabalhadores; é uma maneira de continuar avançando para evitar o mofo da imobilidade. Crescimento reafirma o que os clientes já consideram bom na agência. Ele revitaliza o moral da agência, fazendo com que as condições de trabalho sejam ainda mais promissoras. Garante um meio de fazer crescer o portfólio. Finalmente, ele aumenta as possibilidades de sucesso.

Administração: harmonia entre cinco elementos

Se sobrevivência, liquidez, lucro e crescimento são as características essenciais de uma agência saudável, cinco componentes-chave contribuem para o trabalho interno: estratégia, operações, cultura, trabalho e recompensas.

Estratégia

Para facilitar a discussão, estratégia consiste na consideração do que a agência pretende ser e também de como fará para chegar lá. Todo negócio precisa ter uma estratégia. Toda estratégia tem seus estrategistas.

A estratégia decorre de uma visão de futuro. Quando uma administração divisa crescimento, realização, distinção, reconhecimento e recompensa, tudo isso constitui seus objetivos. A estratégia será a trilha adotada para encontrar esses objetivos e realizar aquela visão. Estratégia é a expressão mais tangível do que a administração espera conquistar e como. É também a primeira indicação de sabedoria e competência administrativa.

Contudo, administrar uma agência de publicidade, ou melhor, uma agência de relações públicas, de promoção de vendas ou de marketing direto requer muito mais do que visão e estratégia. Existem quatro outros elementos centrais na realidade administrativa, além da estratégia: operações, cultura, trabalho e recompensas.

Operações

Grande parte da administração diária de uma agência diz respeito a operações: receita e despesas, fluxo de caixa e relações com bancos, sistemas de informação, instalações e manutenção, compra de equipamentos e consertos, recebimentos e pagamentos, contratos e ordens de compra, INSS, FGTS e seguro saúde, taxas de vendas, manuais para funcionários, folha de pagamento e programa de distribuição de lucros, pagamento de impostos, auditorias, correio, suprimentos e tudo o mais que tenha a ver com a logística de negociar, sobreviver, ter liquidez, ser rentável e crescer.

De uma maneira geral, essas são as operações cotidianas. Os componentes de infra-estrutura e suporte comuns a todos os negócios são apenas um pouco diferentes no negócio de agências. Por essa razão, praticamente, nada disso interessa aos clientes. Na melhor das hipóteses, esses aspectos são neutros para eles, pois supõem operações tranqüilas e competentes da agência. O cliente tomará conhecimento de quão bem a agência toca o seu negócio apenas quando o trabalho atrasar, tiver preço muito alto (ou os dois), uma auditoria encontrar condutas "escusas" nas contas, o sistema telefônico cair pela terceira vez na semana ou o software do departamento de mídia não resolver os problemas do departamento de mídia.

Tão crucial quanto isso é a força ou a fraqueza de operações, na determinação da capacidade de a base da agência suportar carga. Quanto mais ela quiser crescer, mais importantes são as operações. O bom senso diz que, fundamentalmente, operações saudáveis e práticas éticas constituem pré-requisitos para o sucesso da agência e, portanto, para o sucesso de sua administração.

Uma agência pode estabelecer relações estáveis com funcionários, fornecedores e clientes quando sua saúde financeira não é posta em dúvida. Se os funcionários se preocupam com a existência de fundos suficientes na conta bancária da agência para saldar a folha de pagamento, se os fornecedores não acreditam mais que o cheque está a caminho e se os clientes relutam em confiar o seu dinheiro à agência, o negócio está realmente com problemas.

Para muitos administradores, essa capacidade fundamental do negócio não constitui problema algum. Eles detêm o conhecimento, as técnicas e a disciplina requeridos. Outros não possuem esses recursos, então devem buscá-los em outra pessoa da organização. É imperativo que os gerentes seniores passem as operações para aqueles que detêm a competência e o comportamento ético necessários para executar bem as funções. Agir de outra forma é loucura que atrai o fracasso.

É comum ver agências administradas por pessoas erradas — fundadores, que estariam melhor delegando funções; pessoas criativas, que estariam melhor criando; gerentes de contas, cujo tempo seria mais bem gasto com clientes. Administradores realmente eficazes sentem-se à vontade em seu papel e todo mundo se sente à vontade com eles. Do mesmo modo, funcionários e clientes endossam as ações administrativas, renovando compromisso e entusiasmo.

A ética subjacente e o julgamento da administração da agência tornam-se tangíveis nos próprios atos de atribuição de responsabilidades às pessoas. Questões como competência mais do que posição, colaboração mais do que autoridade, jogo limpo e honestidade mais do que "dinheiro fácil" ou arranjos corridos e soluções a qualquer custo constituem indícios para os que observam que tipo de empresa uma agência é ou será. Em administração, como em quase tudo, o caráter prediz o destino. Os funcionários sabem a distinção entre alguém que joga limpo ou sujo, inteligente ou idiota. Quem tolera as pessoas que jogam sujo nunca construirá uma grande agência. E quem não as tolera procura coisa melhor. O mesmo vale para os idiotas: as perspectivas falam por si.

Se os clientes são muitas vezes condescendentes com certas operações da agência que não são como deveriam ser, não há dúvida de que serão pessoas menos dementes quando o trabalho ou o serviço esperado ou de que neces-

sitam forem adversamente afetados. Nesse aspecto, os clientes vêem muito, pensam muito e julgam mais ainda. Tanta coisa tem a ver com o desempenho da agência que eles não podem ter uma atitude passiva face ao modo como o trabalho real da agência é conduzido. Qualquer perturbação no desenvolvimento e na própria execução do trabalho é motivo de preocupação por parte do cliente e deve mesmo ser. Perda do prazo final. Estouro do orçamento. Fora do *brief*.^{*} Fora da estratégia. Não-estimulante. Desintegrado. Inaceitável. Esses são problemas de operação? Claro que sim!, mas causados por má administração do ambiente em que várias pessoas da agência se dedicam a servir aos interesses dos clientes.

Cultura

Lembro-me de ter lido, nos anos 1970, sobre uma agência que precisou contratar psicólogos por causa de uma troca de socos, no corredor, entre o pessoal da área de criação e o de contas. Isso me chamou a atenção por muito tempo porque em minha própria agência houve tensões entre pessoas dessas áreas — nada de confrontos físicos, mas muita raiva e angústia. Refleti sobre tudo isso e fui levado a uma contínua vigilância e administração da cultura empresarial e de tudo que contribui com ela.

Sem dúvida, administrar agências tem a ver com criar novos negócios eficazes, com negociar remuneração favorável para a agência, maximizar a retenção do cliente, atingir excelência criativa, explorar novas tendências de tecnologia e otimizar o tempo vendável, entre outras coisas. Mas essas não são as únicas preocupações da administração. Existe uma outra dimensão do trabalho que é espiritual, cultural, ambiental: a necessidade de desenvolver o coração e a alma de uma empresa — fomentar um ambiente que conduza ao trabalho profissional em equipe e à realização pessoal, mensuráveis pelo serviço eficaz ao cliente e pelo entusiasmo com as alegrias e tristezas da vida da agência.

Se o administrador não for bem-sucedido em criar tal ambiente, provavelmente terá uma agência em que falta coração forte e alma verdadeira, e, conseqüentemente, uma vida profissional de dificuldades desnecessárias. Se for bem-sucedido, terá uma agência rotineiramente renovada. Nessa dimensão,

encontram-se os verdadeiros desafios administrativos — administrar operações, estratégias, práticas e pessoas em circunstâncias em que relações imprevisíveis com clientes, ocorrências incontrolláveis do negócio ou subdivisões imprecisas de trabalho criam altos níveis de ambigüidade, ansiedade e conflito.

De fato, o negócio vem se tornando crescentemente exigente e estressante, na medida em que forças do mercado pressionam as empresas/clientes a esperar mais e pagar menos às agências. Muito embora essa crescente dificuldade seja administrada por pessoas competentes e, com freqüência, encarada como estimulante e benéfica, existe aí um preço desnecessário. A maior parte do fardo carregado dia-a-dia por aqueles que trabalham em todos os níveis da empresa é resultado da incapacidade da administração de lidar eficazmente com forças que nocauteiam o pessoal, o processo e, em última instância, até o desempenho individual e empresarial.

De que adianta ter alguns dos indivíduos mais criativos, se suas energias criativas são drenadas por infindáveis conflitos com o pessoal de contas em torno de "o que 'o cliente' realmente quer ou do que ele precisa" ? De que adianta obter volumes maiores de negócio a cada ano se o percentual do lucro declina continuamente e se torna cada vez menor? De que adianta ter o melhor pessoal de contas se a sensibilidade estratégica deles está focada em manter constantemente o gerenciamento de clientes instáveis longe do acesso à avaliação de outras agências? De que adianta recrutar hábil e agressivamente se a agência tende a desencorajar e demitir funcionários toda vez que precisa reduzir-se ao tamanho certo para manter-se nos volumes normais do negócio?

Na verdade, como é possível criar uma cultura e um ambiente de trabalho quando tantas pessoas passam muito tempo pensando em "para onde está indo este lugar e por que estou aqui"? A administração encontrará respostas a essas questões em perspectivas. Mudança cria tensão sim, mas também cria oportunidades. Risco cria ansiedade, mas também permite recompensas. Tanto a mudança quanto o risco são onipresentes no negócio e, portanto, inevitáveis. Portanto, o truque é tirar leite de pedra.

Se a questão eterna do negócio é como conseguir e manter bons clientes, não é aí que o administrador quer focar? Não é sobre isso que a administração quer falar? Não é em relação a isso que a agência deve se preparar, trabalhar e criar expectativas? Não é isso que a administração deveria tornar parte da visão da agência? Sua missão? Sua recompensa? A resposta a todas essas questões é sim!

^{*} O conjunto dos conhecimentos sobre o produto/serviço, abrangendo suas características, situação do mercado, objetivos da empresa e do plano de marketing, etc. (N. T.)

Companheirismo, excelência, mudança, integridade, otimismo, sucesso

Uma agência deve firmar sua substância organizacional sobre uma cultura que ofereça compreensão e apreciação das realidades e necessidades do negócio. Alcançar isso requer, como rotina, comunicação aberta, informação plena e confiável, avaliação honesta e acessibilidade administrativa.

Os funcionários da agência precisam ter um envolvimento real para que se sintam parte importante do negócio. Obterão conhecimento pelo compartilhamento de informação, pela interpretação e compreensão. Comprometer-se-ão com as orientações e ações determinadas pela agência por intermédio da participação no processo de gerenciamento, não importa qual seja seu nível organizacional.

O grau do sucesso da comunicação aberta depende de outros fatores que há muito tempo afetam o negócio. As agências sobrevivem, crescem e prosperam na relação direta das contribuições das pessoas. E essas contribuições precisam ser realizadas todos os dias em circunstâncias relativamente não-estruturadas, em que a ambigüidade e a ansiedade cobram seu preço.

Os administradores devem centrar suas energias em estabilizar o pessoal que trabalha sempre sob instabilidade. Estratégias, procedimentos e programas, todos devem contribuir para contrabalançar os aspectos negativos do negócio e otimizar os positivos. Falhar aí resulta em depauperação de talentos, insatisfação dos clientes e declínio do negócio.

Infelizmente, muitíssimos administradores são incapazes de produzir o mix ideal entre pessoal e desempenho, que capacite suas agências para conseguir e conservar bons clientes. Muitíssimas agências, rotineiramente, conquistam novos negócios com base na força de suas apresentações, mas daí perdem muitos deles pela debilidade de suas operações. perdas resultam, de um modo ou de outro, do fracasso em satisfazer diáriadamente as necessidades e expectativas, primeiro dos funcionários e, depois, dos clientes.

Existem agências que historicamente não têm sido capazes de evitar que seu melhor pessoal parta. Isso desestabiliza as relações agência/cliente e transforma as operações. Nos dois aspectos — incapacidade de manter pessoal e de manter clientes —, duas exigências estão em questão: valores e competência. Quase todos os aspectos da administração da agência — na verdade, do seu sucesso — estão ligados aos valores relativos ao *éthos* da agência e às competências relativas às suas habilidades.

Valores e competências como parte da cultura

O conceito de uma agência ter valores e competências não é novo. Nos anos 1950, os valores no mundo da publicidade tinham raízes nas relações sociais, história compartilhada, afiliação escolar, pensamento homogêneo, compatibilidade, conformidade e, acima de tudo, comodidade do cliente. No que tange à competência publicitária, ela não estava muito desenvolvida naquela época. Muito poucos dominavam as técnicas de criatividade, mídia, produção, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas, marketing e pesquisa que hoje se espera de qualquer profissional competente.

Com certeza, épocas diferentes exigiram e favoreceram diferentes tipos de habilidades e diferentes níveis de desempenho. Hoje, os valores e competências de uma agência são mais decisivos para sua vida e para sua administração. E os valores, hoje, são muito mais exigentes e reveladores. Os funcionários querem ver uma cultura corporativa, na qual mérito e jogo limpo são reais e tangíveis; onde a ascensão profissional é predizível, compreensível e racional; em que compromisso profissional e realização são reconhecidos e recompensados. Os clientes querem ter relações de serviços com empresas construídas para o sucesso desde a base, em que tanto o processo como o produto busquem um nível de excelência que contribua para a sobrevivência e a prosperidade dos clientes. E todos, funcionários e clientes, desejam ver uma empresa capaz de acatar as mudanças do mercado, da tecnologia, da sociedade, e que seja capaz de transformar essas mudanças em vantagens.

A cultura do recrutamento

E o pessoal, as pessoas que são convidadas a juntar-se à agência? Onde entra aqui a administração? A resposta é o que denomino *seleção natural* da população de uma agência e como os administradores identificam as pessoas certas para trabalhar em suas empresas. Com certeza, nem todos são talhados para o negócio da publicidade. Cada vez mais, as agências são menos tolerantes com crises de sensibilidade. O ritmo, a pressão, a competição, a incerteza — tudo se combina para construir um ambiente de trabalho extremamente exigente e absorvente.

Seleção natural, ou seleção dos que, por sua própria personalidade, são naturalmente talhados para a vida de uma agência, é a chave para preencher uma empresa com profissionais que nunca foram perdedores, mesmo antes

de começar. Em muitíssimas das agências, é dado um excesso de atenção ao currículo e ao portfólio, e muito pouca atenção para determinar se o futuro funcionário e a cultura da agência casam-se bem — ou se o candidato é realmente bem-talhado para a indústria da publicidade.

A agência deve ser verdadeira com ela mesma e a administração deve construir um "eu interior" mais elevado na consciência dos que recrutam e selecionam novos funcionários. Se uma empresa se orgulha de serviços de comunicação integrada, por que desejaria contratar um diretor de arte premiado que só quer fazer televisão? Não importa quantos prêmios tenha ganho, vale a pena enlouquecer a cultura permitindo um sistema criativo de castas? E, se uma empresa leva muito a sério problemas de relacionamento, por que contrataria alguém cuja conduta inicial nas entrevistas causou estranheza? Não importa quantos negócios novos esse candidato pode atrair: qual é a mensagem que está sendo enviada aos outros funcionários? Se uma empresa prosperou satisfazendo as necessidades dos clientes mesmo sob as circunstâncias mais estressantes, por que convidaria alguém que acredita que grandes obras não se fazem com pressa? Ele pode ser a pessoa certa, mas não para aquela realidade cultural.

Seleção natural é a busca racional de pessoas específicas feita pela administração que estabelece operações de negócio competentes, padrões e práticas éticas e um ambiente de trabalho harmônico, e quer povoar esse ambiente com profissionais que compartilhem essa cultura comum.

Trabalho

Quando os profissionais se desenvolvem, o seu trabalho também se desenvolve. Se, em termos de contexto, as condições para a excelência do trabalho e a produtividade individual estão em relação direta com a cultura da agência e o recrutamento inteligente, o que precisa ser dito sobre o próprio trabalho? Na realidade, muitas coisas poderiam ser ditas sobre o trabalho: o papel da pesquisa na determinação da estratégia publicitária e dos rumos da criação, o processo de tomada de decisão na distribuição de verbas dos custos de uma campanha, os passos para o desenvolvimento da campanha completa, o trabalho de equipe que junta os departamentos de contas, criação, produção e mídia no processo global. A lista poderia se alongar bastante, mas há um tópico essencial relacionado ao trabalho/ que deve ser incluído neste breve capítulo sobre administração de agências: a comunicação integrada.

Comunicação Integrada

Não importa qual seja o tipo de agência — de publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing direto ou colaterais —, a responsabilidade da administração é inegável quando a meta é comunicação integrada. E a meta deve ser essa mesma.

Historicamente, muitas agências levaram o processo de trabalho a desviar-se para a publicidade com os serviços "de segunda linha", tais como relações públicas, marketing direto, promoção de vendas e material de suporte/de acompanhamento, garantindo a retaguarda. A razão da dominância da publicidade é na origem e por natureza econômica. Agências de publicidade entendem Mais de publicidade. É o que elas fazem. A publicidade é também, dentre os vários serviços de comunicação incluídos num plano integrado, o de trabalho menos intensivo. Portanto, é o mais proveitoso. Combinem-se os baixos níveis relativos de trabalho com as generosas taxas de receita provenientes das comissões de mídia e o resultado será uma margem de lucro muito favorável. Esta constitui razão muito sedutora para a administração de uma agência centrar-se na publicidade, excluindo até outras formas de comunicação.

Essa centralização, entretanto, não contempla os interesses maiores dos clientes, os quais, corretamente, acreditam que a comunicação integrada fortalece sua capacidade de competir no mercado. Eles também acreditam que a maioria das agências não está comprometida com o fornecimento eficaz de serviços integrados. Como resultado, preferem eles mesmos fazer a integração, trabalhando com vários provedores diferentes.

Coincidentemente, o reconhecimento crescente, por parte dos administradores das agências, do que seus clientes desejam ocorre no mesmo momento em que as agências estão passando da remuneração baseada em comissões para uma baseada em honorários. Como as verbas de mídia recuaram e as expectativas de serviços dos clientes não, as agências adotam, cada vez mais, taxas de serviços em que a remuneração se baseia no número total de horas para realizar o trabalho. Como resultado, muitas agências estão agora se apressando para oferecer serviços integrados, enquanto, no passado, eram indiferentes ou resistentes. Isso é tanto bom quanto mau: bom, porque os clientes agora podem obter de suas agências o que querem e aquilo de que necessitam; mau, porque o nível de compromisso da administração é freqüentemente deficiente, a ponto mesmo de a atitude administrativa implícita ou explícita sabotar o processo de integração.

As ofertas de comunicação integrada de uma agência serão bem-sucedidas somente quando todos os seus profissionais provedores se perceberem como iguais. Integração bem-sucedida exige um ambiente de trabalho cooperativo — até colegiado —, em que nenhuma forma de comunicação é considerada mais atraente que outra. Com muita frequência, as agências não atingem esse espírito de solidariedade, mesmo que agreguem outros serviços — como relações públicas ou marketing direto — às ofertas de serviços aos clientes. Para que a comunicação integrada se torne um serviço potencialmente viável, a administração da agência deve estar comprometida com a integração, tanto em palavras como em ações, independentemente de inclinações pessoais, considerações econômicas ou rivalidades profissionais. (Essas questões são também discutidas por Said, Capítulo 9; Schultz, Capítulo 31; e Deighton, Capítulo 32.)

Recompensas

O quinto elemento da fórmula, que começa com estratégia, operações, cultura e trabalho, relaciona-se com a remuneração: um sistema de recompensa que capta a essência do ambiente de trabalho da agência e satisfaz as necessidades e os desejos de quem trabalha nela.

Não há respostas fáceis aqui, contudo existem regras simples para os que desejam criar uma cultura empresarial em que a remuneração é uma força positiva. Devem começar com um sistema de salário razoavelmente estruturado, com níveis, escalas, especificações de trabalho, descrição de tarefas, revisão de desempenho; revisão salarial e com aplicação honesta para todos os funcionários. Não deve haver acordos especiais, apertos de mão secretos, discriminação ou injustiça.

A mesma atitude deve ser tomada em relação aos benefícios. A administração não deve criar um sistema de castas dentro da agência: sem favoritismo da televisão sobre a imprensa, da publicidade sobre o marketing direto e nada de "regalias especiais" para "pessoas especiais". Não hoje, não neste mundo. E os lucros devem ser distribuídos generosamente, mas com base no equilíbrio entre o desempenho individual e os resultados de grupo. A administração deve reconhecer e recompensar as contribuições excepcionais de alguns, mas ao mesmo tempo reconhecer e recompensar o sucesso empresarial gerado por todos.

A melhor maneira de desenvolver o formato da geração de benefícios é tornar o processo mais inclusivo do que excludente. Dependendo do tamanho

da agência, a administração deve reconhecer que, quanto mais pessoas estiverem envolvidas na definição do sistema de recompensas, mais pessoas concordarão e se comprometerão com ele. Aconteça o que acontecer, o administrador deve evitar um cenário de remuneração unilateral, mesquinho e autoritário. O seu sucesso será o mesmo que o de uma administração unilateral, mesquinha e autoritária.

Os cinco segredos sintetizados

No início deste capítulo, apontei cinco elementos centrais na administração de agências: estratégia, operações, cultura, trabalho e recompensas. Nenhum deles é simples. Nenhum é fácil. Mas são compreensíveis e sempre identificáveis.

As agências que se destacam e têm sucesso são as que pautam seu negócio pela aplicação rotineira -- mas altamente competente — desses princípios básicos. Administração bem-sucedida pode ser compreendida e descrita como a soma de trabalho duro, bom senso, persistência e um pouco de sorte. Mas entendimento e descrição são uma coisa, implementação é algo mais. Os administradores de agência têm de responder — mais do que executivos de outras empresas — às pressões do seu dia-a-dia e a muitas prioridades conflitantes. Por isso, a prática bem-sucedida dos cinco princípios centrais, com todo o enfoque e diligência disciplinada necessários, não é conquistada tão facilmente como pode parecer a observadores externos.