



DE

SERVIÇOS DE CRIAÇÃO

A

AGÊNCIA INTERNA

COMO MIGRAR SUA EQUIPE DE SERVIÇOS
AO MODELO DE AGÊNCIA INTERNA

Introdução

Com a automação e a transformação digital figurando entre as principais prioridades da maioria das empresas modernas, não é muito difícil considerar ideias como simplificação, redução de custos e integração vertical. Essa é a razão do crescimento de 16% no número de equipes de serviços de criação internas que se reestruturaram e viraram agências internas entre 2008 e 2013.¹

Porém, mais interessante do que o número de organizações que passaram a adotar essa tendência são os motivos que as levaram a fazer isso. Em 2017, a Booking.com anunciou que passaria a operar em um modelo totalmente interno. Para Pepijn Rijvers, diretor de marketing da Booking.com, o motivo é simples: velocidade e dados.²

A Booking.com e muitas outras empresas fazem parte de uma nova leva de profissionais de marketing. Como muitos de seus funcionários, essas marcas “nativas digitais” surgiram já conectadas à Internet. Elas buscam relações próximas com os clientes e têm o desejo de investir em uma equipe interna totalmente funcional que conheça a marca nos mínimos detalhes. Inclusive, 93% das agências internas afirmam que o conhecimento da marca faz parte da sua proposta de valor.³

Esse valor criativo e estratégico elevado faz com que agências internas estejam em uma posição mais favorável para competir com empresas terceirizadas. Além disso, o valor elevado da empresa e suas novas conquistas ajudam a justificar a existência da equipe, garantindo maior estabilidade para defender a agência interna contra ameaças de corte de funcionários quando o orçamento estiver baixo.

Como tudo isso afeta sua equipe de serviços de criação interna? Faz sentido para ela se reestruturar como uma agência interna? Este guia ajudará a entender o que é necessário para realizar essa transição ao responder as perguntas frequentes a seguir:

- Serviços de criação e agências internas: existe mesmo diferença?
- Quais são os motivos e as vantagens da reestruturação?
- Quais fatores devem ser considerados antes de decidir?
- O que justifica ou contraria a realização da transição?
- Como minha equipe pode começar?

Serviços de criação e agências internas: existe mesmo diferença?

É verdade que atualmente muitas equipes internas se consideram agências internas, apesar de continuarem gerenciando e realizando o trabalho da mesma maneira de sempre. Mas para conquistar o respeito que a equipe merece do restante da empresa, é preciso fazer mais do que simplesmente mudar o nome da agência. O segredo é começar a enxergar e fazer o trabalho de outra maneira. Essa é uma mudança que requer planejamento cuidadoso e uma transição bem executada. As diferenças mais notáveis entre equipes de serviços de criação e agências internas são a estrutura da equipe, as ofertas de serviço e a identidade da marca.

Estrutura da equipe

Uma equipe de serviços de criação tradicional costuma ocupar um local conveniente no escritório para que todos os departamentos possam fazer solicitações a qualquer momento, desde algo grande e relevante até insignificante e pequeno. Dependendo do tamanho da organização, isso não é difícil, mas para a maioria das equipes de criação, é algo que gera muita frustração.

Por outro lado, uma agência interna madura é estruturada semelhante a uma agência externa na qual gerentes de conta ou de projeto e, talvez, gerentes de operações fazem a ponte entre o cliente interno e os redatores e designers, preservando o tempo e os recursos da equipe de criação (ver imagem 1 na próxima página). Nessa estrutura, redatores e designers recebem apenas trabalhos relevantes e estratégicos, sobrando mais tempo para se concentrar na execução criativa.

A reestruturação para uma agência interna também pode incluir toda a equipe de marketing. Assim você conta com mais recursos e pode oferecer mais serviços.

Ofertas de serviço

Equipes de serviços de criação geralmente trabalham em serviços de pequena escala ou isolados, como texto e design complementares, materiais de escritório ou brindes da empresa, texto e design para páginas de destino, banners e anúncios impressos etc, conforme necessário. Os tipos de projeto variam dependendo da estrutura e do tamanho da equipe e das metas da empresa. Equipes de serviços de criação geralmente têm talento e capacidade para conduzir grandes campanhas estratégicas, mas devido a desentendimentos e ideias equivocadas, podem perder a oportunidade de trabalhar nesses projetos, pois os clientes internos contratam agências terceirizadas.

Uma agência interna madura tem um “cardápio” documentado dos serviços que oferece, podendo até mesmo ser especializada em algo. Isso permite à equipe oferecer campanhas de publicidade integradas completas e se concentrar em trabalhos mais estratégicos. Inclusive, o relatório mais recente sobre o setor de criação interna revelou que 41% das agências internas preveem um aumento em estratégias de comunicação e marketing no futuro do grupo.⁴

Estrutura organizacional de agências internas

Os organogramas da agência interna podem variar dependendo das ofertas de serviço, do tamanho da empresa e do setor. Este é apenas um esqueleto básico para ajudar a visualizar a melhor estrutura para sua agência.



IMAGEM 1. * Deve haver um gerente de contas para cada grupo de clientes interno (talvez um por departamento).

Identidade separada

Muitas empresas que migraram para agências internas destacaram a reestruturação com a adoção de uma marca separada para suas equipes. Sua identidade ainda reflete a marca geral da empresa, mas elas possuem individualidade suficiente para diferenciá-las como agências em vez de equipes internas comuns. A agência interna da Wells Fargo, por exemplo, se chama

Wells Fargo Enterprise Creative Group em vez de Wells Fargo Creative Services Department. A diferenciação de uma agência interna na empresa geralmente inclui um logotipo exclusivo e até mesmo um site separado com uma lista dos serviços oferecidos e um portfólio dos principais trabalhos criativos.

Cinco vantagens de se reestruturar como agência interna

A ideia de fazer uma mudança tão grande pode parecer intimidante, mas as empresas que migraram com sucesso colheram benefícios significativos.

1. Ganhe o respeito e a confiança de clientes internos

Uma transformação completa da equipe chamará atenção de toda a empresa. De certa maneira, é uma chance de recomeçar sua reputação do zero e provar que sua equipe tem habilidade e talento ao exibir seus melhores trabalhos e projetos de maior desempenho. Os clientes internos começarão a confiar na sua equipe para oferecer os melhores resultados e a reconhecerá como um grupo talentoso e organizado que oferece consistentemente trabalho de alta qualidade.

2. Prove o valor da sua equipe

Desde o início desta tendência crescente, a redução de custos geralmente é mencionada como um grande motivo para marcas decidirem montar uma agência interna.⁵ O relatório sobre serviços de criação interna de 2017 também revelou que líderes criativos identificaram o conhecimento da marca e a qualidade criativa elevada como as duas principais fontes de valor do ponto de vista dos clientes.⁶ A adoção de estruturas e processos de agência interna oferece uma nova oportunidade de estabelecer KPIs, monitorar o trabalho e avaliar a satisfação do cliente para provar à organização que sua equipe agrega valor real e mensurável à empresa.

3. Compita com agências externas

Agências internas maduras têm o potencial de produzir trabalhos de alta qualidade como os de agências externas, mas por um custo menor, com maior flexibilidade e em menos tempo. Como um grupo interno conhece a mensagem e a estratégia da empresa de perto, ele pode fornecer uma consistência de marca que grupos externos têm dificuldade em reproduzir. Agências internas também podem aumentar sua influência ao comparar suas ideias às de agências externas e participar de concursos de design/publicidade regionais e nacionais para ganhar da concorrência. A agência interna do Discovery Channel, Discovery Communications, recebeu um ADDY de Ouro na premiação National ADDY Awards de 2014 da AAF. A Discovery Communications, assim como outras agências internas, provou que equipes internas são capazes de competir de igual para igual e superar a concorrência. Com um portfólio que rivaliza agências externas e uma estabilidade que somente corporações oferecem, agências internas podem atrair os melhores talentos e assegurar mais trabalhos de clientes internos potenciais.

4. Aumente o moral da equipe

Quase um terço (30%) dos líderes criativos demonstram insatisfação em suas funções atuais.⁷ Simplificar o trabalho criativo conforme a missão da empresa ajuda a equipe de criação a se sentir realizada, além de oferecer um senso de orgulho e confiança em seu trabalho. Mas como uma agência interna completa, a equipe também pode buscar oportunidades de design externas para manter a inspiração e a criatividade dos membros em dia. Agências internas podem competir por projetos com grupos externos, tendo a mesma empolgação e as mesmas vantagens de uma agência tradicional sem a pressão da instabilidade. O LEGO Group, por exemplo, às vezes coloca agências contra sua equipe interna para promover uma competição saudável e inspirar maior criatividade internamente.

5. Seja um parceiro ativo e estratégico

O aumento da rigorosidade de uma agência interna elimina a dependência abusiva da equipe de criação. Em uma reestruturação como agência, gerentes de conta ou de projeto ficam responsáveis por priorizar solicitações em relação às iniciativas estratégicas. Isso funciona como um filtro entre o cliente e a equipe de execução criativa, garantindo que o tempo dela seja alocado aos trabalhos mais relevantes. Nessa estrutura, a equipe de criação pode trabalhar ao lado de clientes internos para fornecer experiência, ideias e conhecimento de práticas recomendadas em vez de somente receber ordens, transformando a relação em uma parceria.

Os clientes consideram o conhecimento da marca e a qualidade criativa elevada como as duas principais fontes de valor de uma agência interna.⁶



30% dos líderes criativos demonstram insatisfação em suas funções atuais.⁷

Seis fatores para considerar antes de começar

A transformação de uma equipe de serviços de criação em agência interna madura não é algo pequeno, e há muitos fatores que devem ser considerados antes de tomar uma iniciativa. Veja alguns dos maiores fatores que merecem atenção:

1. A mudança será significativa

É preciso reestruturar a equipe e, muito provavelmente, a maneira como ela está acostumada a trabalhar. Isso envolverá algum grau de gerenciamento de mudanças dentro da equipe acerca de novos processos, ofertas de serviço e estruturas de trabalho. Provavelmente serão necessárias mudanças no orçamento e aos gastos para investir em novas contratações e preencher lacunas na estrutura da agência.

2. O sucesso exigirá ampla adesão

Devido ao impacto que essa transformação tem em toda a empresa, o procedimento precisa envolver todo mundo. Caso a equipe de criação, os executivos e os colaboradores de toda a empresa não consigam enxergar o valor e as possibilidades por trás da transição, o barco não vai para frente.

3. Não é fácil mudar de visão

Provavelmente sua empresa já estabeleceu uma visão firme sobre a equipe de serviços de criação, e mudar essa visão não será fácil nem rápido. No entanto, é possível. Joseph Gies, diretor criativo da agência interna de uma grande empresa de varejo, compartilha sua experiência sobre mudança de visão:

“Infelizmente, a maneira como somos vistos tem grande influência, e estar 'dentro' pode dificultar a mudança da velha ideia de que a equipe é uma 'produção interna' e que todo o trabalho criativo e estratégico deve ser feito por uma agência real de fora. É algo possível! Se o departamento conseguir se comportar e trabalhar como uma agência experiente no sentido da execução, você poderá competir com agências externas e conquistar vitórias internas com seus clientes.

Infelizmente, a maneira como somos vistos tem grande influência, e estar “dentro” pode dificultar a mudança da velha ideia de que a equipe é uma “produção interna” e que todo o trabalho criativo e estratégico deve ser feito por uma agência real de fora.

Essas vitórias começarão a ser notadas, e logo a visão da empresa mudará. (Atenção: geralmente leva tempo para desconstruir anos de uma visão equivocada).”

4. **É preciso ser capaz de oferecer algo diferente do que antes**

Um dos segredos para mudar a visão da empresa é mudar os entregáveis. Caso sua equipe continue oferecendo os mesmos serviços que antes da reformulação como agência interna, significa que ela não mudou nada, logo, a visão da empresa sobre sua equipe também continuará a mesma. Portanto, é preciso se reunir com os tomadores de decisões para decidir como transformar e melhorar a marca e os entregáveis da equipe.

5. **Quanto menor for a equipe, menor será a vantagem**

Caso os serviços aumentem após a transição, sua equipe poderá lidar com a carga de trabalho elevada? Mais de 50% dos profissionais internos já trabalham mais de 40 horas por semana,⁸ e novas solicitações de trabalho são o maior desafio para quase 54% das equipes.⁹ Caso sua equipe já esteja em menor número e sobrecarregada, a transição pode não ser favorável. A maioria das transições de serviço para agência funciona melhor para equipes com dez ou mais pessoas, embora incluir toda a equipe de marketing ou completar com freelancers também funcione.¹⁰ Faça um balanço dos recursos e capacidade existentes.



Mais de 50% dos profissionais internos já trabalham mais de 40 horas por semana,⁸ e novas solicitações de trabalho são o maior desafio para quase 54% das equipes.⁹

6. **É preciso se preparar para os custos**

Ao decidir reestruturar, o aumento do número de funcionários, a adoção de novos processos e outros gastos logo se acumularão. É importante realizar uma projeção do ROI resultante dessa mudança e estabelecer um plano para que a transição ocorra com o menor custo possível.

Sete etapas para realizar a transição ao modelo de agência interna

Na última década, cada vez mais empresas converteram suas equipes de criação em agências internas, algumas com mais sucesso do que outras. Para ajudar você a evitar os erros comuns na transição para uma agência interna:

1. Monte um plano de reestruturação e ganhe a adesão dos executivos

Marca: reúna os agentes mais importantes e determine uma marca para a agência que diferencie a sua equipe da identidade anterior. Escolha um visual, um logotipo e um nome que conquistem o respeito da empresa e deixem a equipe orgulhosa, mas que também complementem a marca da empresa. Após decidir a nova marca, desenvolva um guia de estilo para adicionar estrutura e consistência à execução criativa.

Oferta e cobrança de serviços: decida quais serviços sua equipe oferecerá e garanta que todo mundo esteja a par deles. Você oferecerá campanhas de comunicação e marketing completas, gerenciamento de marca e/ou marketing da Web? Estabelecer isso elimina a necessidade de lidar com a solicitação de clientes potenciais por projetos que a equipe não é capaz de oferecer. Caso a solicitação não esteja alinhada aos serviços oferecidos, basta recusar.

Em seguida, é preciso decidir como cobrar os clientes pelos diferentes serviços que oferece. Equipes de criação internas geralmente são consideradas “serviços gratuitos”, mas isso pode gerar bastante frustração entre a equipe e os clientes, além de deixar o cliente livre de quaisquer responsabilidades. O recomendado é determinar uma maneira de “cobrar” os clientes, como a cobrança por tempo e hora, a implementação de um sistema de chargeback ou algo diferente conforme a sua organização.

Entre agências internas, 32% cobram clientes usando um sistema de chargeback.¹¹ Com um sistema de chargeback, você ainda precisará decidir se a cobrança será realizada por hora, por serviço específico, por valores fixos de projeto, por outro critério ou uma combinação de todos esses.



32% das agências internas cobram clientes usando um sistema de chargeback.¹¹

Cinco vantagens da cobrança por chargeback:¹²

- Promove responsabilidade e transparência no gerenciamento financeiro da agência
- Incentiva o uso eficiente de tempo e recursos pelos clientes
- Oferece métricas que fundamentam operações e decisões relacionadas ao quadro de funcionários
- Incentiva o uso eficiente de tempo e recursos pela agência
- Permite que departamentos ofereçam suporte justo e equilibrado a uma variedade de clientes

O modelo de chargeback é mais comum em agências que monitoram as horas. Entre elas, 3/4 das equipes recuperam os gastos com o uso de um modelo por hora.¹³

Plano de orçamento: a transição não será barata, mas ao realizá-la corretamente, o retorno logo cobrirá os gastos. Planeje um orçamento detalhado para cada etapa da transição. Além de ajudar a manter o controle financeiro, definir um orçamento também é essencial para convencer os executivos a apoiar a transição.

Plano de produtividade: desenvolva um plano para garantir que a equipe não deixe escapar nenhum trabalho ou adie a entrega do projeto durante a confusão (e o entusiasmo) inevitáveis da mudança. Lembre-se: esta é uma chance de causar uma nova primeira impressão e conquistar a confiança da empresa. A produção não pode nem deve parar durante a reestruturação da equipe.

Declaração de missão: veja este conselho de Tony Fernandez Jr, ex-diretor criativo sênior da Marriott Vacations Worldwide, que teve papel fundamental no desenvolvimento do processo da agência interna da MVW:

“Eu começaria a jornada com uma declaração de missão que exponha os objetivos da agência. Isso deixa claro à alta gestão que você tem uma meta de longo prazo que envolve o ROI da empresa. Ao demonstrar que entende as necessidades da empresa, você terá a confiança dela para montar uma equipe que atenda a essas necessidades.”

2. Promova internamente a marca

Assim que obtiver a aprovação e o apoio dos executivos ao seu plano, é hora de revelá-lo ao restante da empresa com o lançamento interno da marca. Para que a mudança seja mais emocionante, você pode organizar uma campanha de reconhecimento da marca. Considere estas táticas de campanha para aumentar o reconhecimento interno:

- Personalize sua área do escritório.
- Crie um conteúdo de “correspondência direta” para distribuir a todos os clientes potenciais internos descrevendo a sua marca, as suas ofertas e as suas conquistas.
- Faça uma inauguração do departamento e convide clientes potenciais internos. Assim você pode exibir seu trabalho, anunciar a nova marca e as ofertas de serviço dela e, quem sabe, receber propostas de novos projetos.

3. Reorganize a equipe para funcionar como agência

O modelo na página quatro deu uma ideia de como é a estrutura de uma agência. Agora chegou a hora de dar vida a esse modelo. Estabeleça gerentes de conta ou de cliente, gerentes de projeto, gerentes de operações etc. Isso pode envolver novas contratações à equipe. Caso queira aumentar suas ofertas de serviço, também será preciso contratar o número adequado de designers e/ou redatores.

4. Adquira as ferramentas certas

Gerir uma agência interna requer uma quantidade enorme de coordenação, incluindo gerenciamento, execução e produção de recursos, publicidade multicanal, colaboração em equipe, gestão de trabalho, monitoramento e avaliação etc. Felizmente, ferramentas na nuvem ajudam a manter tudo em sincronia. A maioria das agências usa algumas ou todas estas ferramentas:

- Gerenciamento de solicitações
- Gestão de trabalho, de fluxo de trabalho ou de projeto
- Revisão digital
- Monitoramento do tempo
- Gerenciamento de recursos
- Colaboração
- Monitoramento de aprovações
- Gerenciamento de ativos digitais (DAM)

Considere implementar uma solução de gestão de trabalho moderna que reúna todos esses recursos em um só lugar e ofereça colaboração e visibilidade aos membros da equipe relevantes em tempo real.

Após escolher suas ferramentas (quanto menos ferramentas separadas, melhor), monte seus novos fluxos de trabalho usando as ferramentas disponíveis e reflita sobre como abordará cada etapa do ciclo de vida do trabalho de marketing, desde a solicitação inicial até a entrega e a avaliação. Caso tenha selecionado mais de uma ferramenta para gerenciar o trabalho, verifique se elas se integram e funcionam bem em conjunto

Envolva a equipe durante todo o processo. Quanto mais elas se sentirem parte da tomada de decisões, mais aptas estarão a usar a ferramenta e se comprometer com o trabalho.

As ferramentas implementadas precisam auxiliar e facilitar o trabalho dos gerentes durante todo o ciclo de vida do trabalho de marketing.

Gerir uma agência interna requer uma quantidade enorme de coordenação, incluindo gerenciamento, execução e produção de recursos, publicidade multicanal, colaboração em equipe, gestão de trabalho, monitoramento e avaliação etc. Felizmente, ferramentas na nuvem ajudam a manter tudo em sincronia.

5. Crie e implemente um processo de recebimento padronizado

Selecione um “porteiro” para a equipe.

Essa pessoa pode ser um diretor criativo, um gerente de operações ou algo equivalente. Ela gerenciará todas as solicitações de trabalho que forem feitas à equipe para deixá-la livre de solicitações aleatórias que possam distrair ou interromper os membros da equipe durante o trabalho criativo prioritário.

Estabeleça um só local para o envio de solicitações de trabalho à equipe.

Geralmente chamado de “fila de solicitações”, esse local pode ser um recurso em seu software de gestão de trabalho. Ele não pode ser uma ferramenta de helpdesk de TI. Estabelecer um só local para o envio de solicitações de trabalho à equipe ajudará a eliminar o caos provocado por solicitações de trabalho aleatórias que chegam o dia todo à sua equipe. Sua equipe terá uma visão completa de todas as solicitações feitas a ela e poderá priorizá-las com base nos objetivos estratégicos e nos recursos disponíveis em vez da ordem de chegada ou a “emergência” atual.

Inclua um resumo criativo padronizado no processo.

É fundamental exigir que todas as solicitações sejam enviadas junto a um resumo criativo padronizado baseado nos entregáveis e fluxos de trabalho mais comuns da agência. Caso esteja usando uma solução de gestão de trabalho moderna, você poderá montar um “formulário personalizado” durante a configuração da fila de solicitações para funcionar como um resumo criativo integrado. Uma solução como essa também deve permitir que os clientes anexem links ou documentos à solicitação, caso desejado.

Implemente o novo processo com cuidado.

Montar um processo de gerenciamento de solicitações padronizado não terá sucesso se você não informar adequadamente toda a equipe e os clientes potenciais sobre o novo processo antes de implementá-lo. A equipe deve ser treinada para agir com rigorosidade e não aceitar solicitações de trabalho que não sejam enviadas conforme o processo padronizado.



IMAGEM 2. O ciclo de vida do trabalho de marketing

“Nosso diferencial comparado a agências externas é a base de conhecimento que possuímos da empresa. No fim das contas, não importa tanto se você é uma agência ou fornecedora de serviços de criação, desde que sua equipe conquiste a confiança e o respeito dos clientes. Ao conseguir isso, sua equipe já é vencedora.”

Charles Bory

Diretor sênior de operações, DIRECTV

6. Determine os KPIs

Lembre-se, um dos principais atrativos para se tornar uma agência interna é conquistar mais confiança e respeito da empresa. Talvez o caminho mais importante para alcançar esse objetivo seja determinar quais indicadores principais de desempenho (KPIs) provarão seu valor. Os KPIs mais comuns para agências são:

- Custos planejados versus efetivos
- Satisfação do cliente
- Taxa de entrega dentro do prazo
- Projetos concluídos anualmente
- Horas planejadas versus efetivas

Kent Thompson do LEGO Group sugere usar o que ele chama de métrica da “taxa de perfeição”, que avalia o número de soluções entregues sem reclamações por ano em relação ao número total de projetos naquele ano. Essa não é uma lista completa: os valores e os objetivos da empresa devem orientar os KPIs da agência.

7. Concentre-se em ganhar confiança para se tornar um parceiro estratégico

Confira quatro dicas para sua agência ser tratada como parceira estratégica:

- Prepare-se e equipe-se para oferecer transparência aos clientes, colaboradores e executivos internos.
- Use seus KPIs para adquirir credibilidade e fazer projeções sólidas sobre prazos e orçamentos. Tomadores de decisões adoram métricas. Se conseguir provar com números que seu trabalho é econômico e funciona dentro do prazo, você fará muitos amigos influentes
- Garanta o cumprimento dos prazos combinados. Ao fazer uma promessa e não cumpri-la, você perde toda a confiança do cliente. Se o trabalho atrasar por algum motivo, seja transparente e converse sobre o que está acontecendo com o cliente. Caso contrário, o cliente poderá achar que sua equipe não é capaz de concluir trabalhos dentro do prazo e procurará outra agência da próxima vez.
- Decida qual será seu diferencial competitivo: como você pretende garantir o fornecimento contínuo de valor ao cliente? Lembre-se de que agências externas não podem oferecer o mesmo que a sua equipe: conhecimento e consistência da marca, economia de custos, proximidade etc. Faça com que a experiência do cliente com a agência interna seja inesquecível.

“O valor é o ponto em que uma agência interna deixa de ser fornecedora de um serviço rápido e barato para se tornar uma parceira estratégica essencial à empresa. A pergunta para agências internas é: vocês estão dispostas a fazer o que é necessário para se tornar uma parceira comercial indispensável?”¹⁴”

Marta Stiglin

Conselheira do In-House Agency Forum e diretora da Stiglin Consultoria

Transforme-se em uma agência interna com o Workfront

Para migrar a um modelo interno, sua equipe precisa ter acesso aos recursos, aos processos e aos fluxos de trabalho certos. Estabeleça a estrutura certa com a gestão de trabalho moderna do Workfront. Ao escolher o Workfront como seu sistema operacional de registro, a transição para um modelo de agência interna será mais simples, e você poderá:

- Impulsionar a produtividade da equipe
- Ganhar credibilidade e garantir a satisfação do cliente
- Aumentar a visibilidade do trabalho da equipe
- Dedicar mais tempo à criatividade

PEDIR DEMONSTRAÇÃO

Referências

1. “2013 ANA Survey Report: The Rise of the In-House Agency”, (ANA: 2013), 3.
2. “The future of ad agencies has never been more in doubt”, (Business Insider: 2017), <http://www.businessinsider.com/companies-are-cutting-out-ad-agencies-and-going-in-house-2017-6>
3. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
4. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
5. Kirkpatrick, David. “The pros and cons of an in-house agency”, Marketing Dive, 2017. <https://www.marketingdive.com/news/the-pros-and-cons-of-an-in-house-agency/440767/>
6. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
7. The BOSS Group, Cella Consulting, LLC and InSource, 2014 In-House Creative Services Industry Report, abril de 2014, 58.
8. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
9. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
10. “2013 ANA Survey Report: The Rise of the In-House Agency”, (ANA: 2013), 17.
11. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
12. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
13. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, maio de 2017.
14. Marta Stiglin, Project Tracking is Key to Measuring Team Performance, (IHAF: agosto de 2009).



Copyright © 2018 Workfront, Inc. All rights reserved.