

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**A RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE AGÊNCIA E ANUNCIANTE:  
A VIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E DE  
COMUNICAÇÃO**

**LIANGE DONINI DE MATTOS**

**Porto Alegre**

**2012**

**Liange Donini de Mattos**

**A RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE AGÊNCIA E ANUNCIANTE:  
A VIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E DE  
COMUNICAÇÃO**

**Monografia apresentada ao Departamento de  
Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul como requisito parcial para a obtenção do título  
de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em  
Publicidade e Propaganda.**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisa Reinhardt Piedras.**

**Porto Alegre**

**2012**

**LIANGE DONINI DE MATTOS**

**A RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE AGÊNCIA E ANUNCIANTE:**

A via do planejamento estratégico de marketing e de comunicação

Monografia apresentada junto ao curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na área de Comunicação Social, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elisa Reinhardt Piedras.

Conceito: \_\_\_\_\_

Data da aprovação: \_\_\_\_\_

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Berenice da Costa Machado  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariângela Machado Toaldo  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Porto Alegre, 27 de novembro de 2012**

## RESUMO

Este trabalho aborda o relacionamento existente entre agência e anunciante, e a maneira como ambos realizam e desenvolvem seus planos estratégicos. O objetivo do estudo é observar a visão que agência e anunciante possuem da gestão da marca através do planejamento estratégico de marketing e de comunicação; e a sua relação pautada por isso. Para tal, a agência de comunicação *Conjunto Soul* e a anunciante *CIEE* são submetidas a perguntas referentes ao tema do presente trabalho. Primeiramente é realizado o levantamento teórico (revisão bibliográfica), onde analisa-se as ideias dos autores ligados às áreas de marketing, planejamento, marca, agência e anunciante. Na etapa empírica através da técnica da entrevista, observa-se os relatos de um profissional do marketing e dois profissionais da agência, sendo estes o planejador e o atendimento. Os resultados mostram que apesar do relacionamento entre ambas empresas ser de confiança e de cumplicidade, o planejamento de comunicação realizado pela agência não é desenvolvido de acordo com o planejamento de marketing do anunciante.

Palavras-chave: anunciante, planejamento de marketing, agência, publicidade e propaganda, planejamento de comunicação.

## **ABSTRACT**

This final paper discusses the relationship between agency and advertiser, and how both perform and develop their strategic plans. The objective of the study is to observe the view that agency and advertiser's own brand management through strategic planning and marketing communications, and its relationship guided by it. To this end, the communications agency and advertiser Soul Set CIEE are subjected to questions related to the topic of this work. First, the survey is conducted theoretical (literature review), which analyzes the ideas of authors connected to the areas of marketing, design, brand, agency and advertiser. In empirical step through the technique of the interview, there was reports of a professional marketing agency professionals and two, these being the planner and care. The results show that although the relationship between the two companies to be reliable and complicity, planning communication conducted by the agency is not developed according to the advertiser's marketing plan.

**Keywords:** agent, marketing planning, agency, advertising, communication planning.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. A DINÂMICA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO DA MARCA</b> .....	17
2.1. Marca.....	17
2.2. Gestão da marca através do planejamento.....	19
2.3. Anunciante e agência na gestão da marca.....	22
<b>3. O ANUNCIANTE E O PLANEJAMENTO DE MARKETING</b> .....	24
3.1. Instituição anunciante.....	24
3.2. Área de marketing.....	29
3.3. Planejamento estratégico e de marketing.....	31
<b>4. A AGÊNCIA E O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO</b> .....	36
4.1. Agência.....	36
4.2. Área de planejamento.....	40
4.3. Planejamento de comunicação.....	42
<b>5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO DIANTE DA AGÊNCIA E DO ANUNCIANTE</b> .....	45
5.1. Coleta e descrição de dados.....	45
5.2. Análise dos dados.....	50
5.3. Interpretação dos dados.....	69
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	79
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	81
<b>ANEXOS</b> .....	84

## 1. INTRODUÇÃO

No presente trabalho, situado no campo da comunicação, será abordada a relação entre anunciante e agência, no que refere-se ao planejamento estratégico de marketing e o planejamento de comunicação.

A partir das necessidades das instituições e das empresas, essas podem contratar os serviços de uma agência de publicidade e propaganda. A empresa, que intitula-se anunciante, normalmente apresenta seu planejamento de marketing desenvolvido para guiar as metas e objetivos. A agência por sua vez, é responsável por desenvolver um planejamento de comunicação coerente com o planejamento de marketing do anunciante, colaborando na gestão da sua marca.

Para compreender a relação entre contratado e contratante, o anunciante *CIEE* (Centro de Integração Empresa-Escola), e sua agência *Conjunto Soul*, serão objeto de estudo visando comparar suas visões e posições acerca do planejamento (de marketing e de comunicação). A agência *Conjunto Soul* tem pequeno porte e está localizada em Porto Alegre, onde atua há cerca de 10 anos. Já o *CIEE* é uma instituição filantrópica que possibilita aos jovens estudantes brasileiros uma formação integral, ingressando-os ao mercado de trabalho, através de treinamentos e programas de estágio. O *CIEE* tem mais de 400 unidades de atendimento em todo Brasil, e está presente no mercado há quase 50 anos.

Diante deste tema e deste objeto, problematiza-se. Quais são as diferenças relevantes no entendimento do planejamento (de marketing e de comunicação) que as agências e anunciantes têm? Como este planejamento interfere na gestão de uma marca?

A partir dos questionamentos será possível analisar de forma crítica e analítica o relacionamento entre agência e anunciante e o planejamento de marketing e comunicação.

Portanto, o objetivo do estudo é observar a visão que o anunciante e a agência possuem da gestão da marca através do planejamento estratégico de marketing e de comunicação; e a sua relação pautada por isso.

O interesse pela compreensão do relacionamento entre agência e anunciante (e a pertinência de seus papéis como profissionais) decorre da pesquisa realizada por Mariângela

Machado Toaldo e Iara Silva da Silva (2010) no livro “Publicitários + Anunciantes: a dinâmica de uma relação complexa”. Sua abordagem contrapõe a visão dos dois lados partindo do profissionalismo, do relacionamento e da eficiência que os profissionais e seus trabalhos podem oferecer. O estudo foi realizado partindo das diferenças de percepção entre agência e anunciante, enquanto o presente trabalho busca identificar as divergências entre planejamento e anunciante.

Neste cenário esta monografia se justifica inicialmente pelo fato de que, no campo da publicidade, o planejamento estratégico, que ainda é relativamente novo no Brasil, não possui muito espaço e aprofundamento. Entretanto, esta atividade está se tornando essencial e cada vez mais presente nas empresas, organizações, agências de propaganda. O fato de o planejamento estratégico fazer com que a agência busque atualizar-se a cada dia, das mudanças rápidas que permeiam a realidade dos seus contratantes, é outra razão que envolve a presente pesquisa. Os planejadores precisam ser cada vez mais dinâmicos e mais receptivos aos outros profissionais da agência, assim como as outras áreas da comunicação, isso para garantir a eficiência do planejamento, apresentar mais variedades para o anunciante, mais visões e ações diversificadas.

A preferência pelo tema justifica-se na dinamicidade a que o planejamento está submetido, já que há diversas formas de encará-lo e executá-lo. Propõe-se, então, questionar os três atores envolvidos nesse tema, o anunciante, a agência e o planejador, com o intuito de fornecer informações relevantes, teóricas e práticas a quem lê este trabalho.

Além de tratar das diversidades as quais o planejamento está sujeito, avalia-se o relacionamento entre os envolvidos, tentando revelar como um lado enxerga o outro, o quanto eles acham seu trabalho relevante, a visão que eles possuem do outro, sugestões e críticas dadas pelas partes.

Para atingir com conhecimento e clareza o objetivo do presente trabalho, será realizada pesquisa em duas etapas, uma teórica e outra empírica.

A pesquisa teórica será desenvolvida para sustentar o presente trabalho através de referências que apresentem, por exemplo, diferentes visões sobre planejamento estratégico, fundamentais para basear o raciocínio proposto. Por esse motivo, busca-se referências bibliográficas de percepções distintas, mas complementares. Lakatos e Marconi (2006, p.43), definem a pesquisa bibliográfica como:



O levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas publicações avulsas em imprensa escrita [documentos eletrônicos]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. (LAKATOS e MARCONI, 2006, p.43).

De acordo com Jorge Duarte e Antônio Barros (2009, p.51), a pesquisa bibliográfica começa na identificação, localização e obtenção da bibliografia de interesse e relevante ao assunto pesquisado, seguindo até a formulação de um texto elaborado, onde é apresentado o que foi absorvido pelo pesquisador. Desta forma, serão pesquisados livros com abordagem publicitária e administrativa a respeito de planejamento estratégico, planejamento de comunicação, planejamento de marketing, definição de marca, definições de agência, assim como sua estrutura, hierarquia, funcionamento, entre outros. O material pesquisado tem como objetivo situar e fazer compreender os assuntos e definições acerca do tema do presente trabalho de conclusão.

As fontes de pesquisa bibliográfica aqui presente provém de indicação do orientador e foram identificadas como pertinentes por autores reconhecidos da área. Em geral, serão consultadas fontes secundárias de informação, que são, de acordo com Duarte e Barros (2009, p.56, 57 e 58), bibliografias especializadas, índices com resumo, portais, resumos de teses e dissertações, catálogos de bibliotecas e de editoras.

Sendo assim, a etapa teórica do trabalho será composta através da revisão bibliográfica das ideias de autores conceituados nos termos utilizados, reunindo conceitos acerca de agência (LUPETTI, 2006) (BARRETO, 2006) e suas responsabilidades (CABRAL, 2001), anunciantes (SANTOS, 2005), (SILVA; TOALDO, 2010), marca (KOTLER, 1975), definição de marca (LUPETTI, 2006), planejamento estratégico (CAVALCANTI, 2008), conceito de planejamento (PORTER, 1985), profissionais de planejamento (MINTZBERG, 1994) (COOPER, 2006), planejamento estratégico e de comunicação (GOLDRATT, 2003).

Já na etapa empírica, prosseguirá o esforço de pesquisa, mas em outro nível, segundo Maria Immacolata Lopes (2004, p.135), há fases e cruzamentos que se dão de acordo com as operações envolvidas, são de níveis epistemológicos, teóricos, metódicos e técnicos. A definição do objeto, o encadeamento das fases da pesquisa e suas operações são fundamentais para o entendimento da pesquisa empírica. Na fase de observação, há uma elaboração descritiva e interpretativa das evidências descobertas. O investigador percebe certa ordem nas

diversas operações que realiza. Essas operações são interdependentes, elas se associam e se influenciam mutuamente.

As fases metodológicas da pesquisa, segundo Lopes (2004, p.136) envolvem a definição do objeto, a observação, a descrição e a interpretação. Como operações metodológicas há o problema de pesquisa, o quadro teórico de referência, as hipóteses, a amostragem, as técnicas de coleta, a análise descritiva e interpretativa, as conclusões e a bibliografia.

Na definição empírica desta monografia, a perspectiva da pesquisa é o ângulo de produção da publicidade, excluindo-se a recepção de mensagens e a forma de interpretação das mesmas.

Supõe-se que o anunciante e a agência têm uma visão com pontos conflitantes e em comum em relação à sua percepção do planejamento estratégico. Portanto, é necessário que haja sinergia entre ambos na gestão da marca. É através do planejamento estratégico desenvolvido primeiramente pelo marketing do anunciante e posteriormente a publicidade e propaganda desenvolvidas pela agência, que será possível avaliar e mensurar os planos sugeridos e os resultados obtidos.

A publicidade vincula-se aos fatores culturais, econômicos e políticos da sociedade na qual está inserida, refletindo no seu processo de comunicação entre a produção e a recepção. Este processo tem dois tipos de atores envolvidos, os publicitários e os consumidores (a produção e a recepção, respectivamente), e foi nomeado como “circuito da cultura” (HALL, 1997b) ou “circuito cultural” (JOHNSON, 2004, p.59-69). Dessa forma, a própria comunicação e informação que a publicidade transmite é o que confirma o processo comunicativo.

Piedras (2009, p.67) baseia-se nas ideias de Martín-Barbero (2003, p.311-312) para explorar as práticas de produção e as práticas de recepção. Segundo a autora, as práticas de produção da publicidade é onde a mensagem publicitária é desenvolvida e criada através de processos que estão ligados a uma estrutura macroeconômica, esse engloba os fornecedores da agência e os veículos de comunicação.

A publicidade é um estímulo à compra de determinado produto, e foi estrategicamente desenvolvida baseada nas linguagens e nos meios técnicos que são mais aceitos pelos

receptores. A mensagem publicitária é baseada na cultura e no cotidiano do receptor, nos seus gostos e suas preferências, esses apelos estimulam o público-alvo e favorecem a compra.

Segundo Piedras:

Os publicitários recorrem a inúmeras linguagens e meios técnicos para construir os anúncios de modo a torná-los atrativos para o público, e comunicar o sentido desejado pelo anunciante. Entretanto, o resultado dessa mescla de recursos é uma mensagem complexa, que guarda várias possibilidades de interpretação nas práticas de recepção. (PIEDRAS, 2009, p.69).

Sendo assim, confere-se que os anúncios publicitários são compostos de diversas informações, e depende desde o contexto da produção até as estratégias que foram seguidas para a efetivação da propaganda.

O tipo de pesquisa empírica usada para compreender melhor a avaliação e os critérios dos quais as agências e anunciantes se utilizam para definir o planejamento, será a pesquisa exploratória. Segundo Malhotra (2004, p.100), a pesquisa exploratória foca-se em um problema de pesquisa buscando sua maior compreensão com a finalidade de:

Formular um problema ou defini-lo com maior precisão; identificar cursos alternativos de ação; desenvolver hipóteses; isolar variáveis e relações-chave para exame posterior; obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema; estabelecer prioridades para pesquisas posteriores. (MALHOTRA 2004, p.100)

Sendo assim, será possível perceber o entendimento que agência e anunciante têm quanto ao planejamento, possibilitando definir o problema com maior precisão, a fim de gerar maior conhecimento acadêmico e ferramentas argumentativas para o mercado. A pesquisa exploratória também possibilita identificar outros caminhos a serem tomados e novos *insights* sobre o assunto. Ainda segundo os itens anteriores citados pela autora Malhotra (2004, p.122), isolando variáveis como a responsabilidade do planejador ou a relação que o mesmo deve ter com o anunciante, pode-se obter critérios para nova abordagem do problema.

Segundo Naresh K. Malhotra (2004, p.124), o tipo de dados que serão obtidos nessa pesquisa são dados primários, ou seja, “dados originados pelo pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema de pesquisa”, enquanto os dados secundários são “dados coletados para fins diferentes do problema em pauta”. A autora afirma que os dados secundários já foram coletados anteriormente por outras entidades ou pesquisadores, e o fator variável é a finalidade para a qual os dados serão utilizados. Portanto, percebe-se a necessidade de coleta de dados para o problema contido neste trabalho, o que identifica a pesquisa exploratória com dados primários.

Já para Gil (1999, p.43) a pesquisa exploratória:

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (Gil, 1999, p.43)

Gil (1999, p.44) ainda afirma que este tipo de pesquisa é a que apresenta menos rigidez no seu planejamento, também envolve pesquisa bibliográfica e documental, estudo de caso e entrevistas não padronizadas.

As pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, acontece principalmente quando o tema em questão não foi muito explorado e é difícil desenvolver hipóteses precisas sobre o assunto. Dessa forma, o resultado desse processo torna-se mais esclarecido, possibilitando investigação perante procedimentos mais sistematizados.

Na tentativa de desvendar as atitudes dos profissionais envolvidos, a abordagem da pesquisa será qualitativa. Os autores Martin W. Bauer, George Gaskell & Nicholas C. Allum (2008 p.23) afirmam que “a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*”. Segundo afirmam, Bauer, Gaskell e Allum (2008, p.106), os dados das estratégias quantitativas são gerados de forma numérica, sua análise é estática e trata-se de uma pesquisa de opinião. Quanto às estratégias de pesquisa qualitativa, elas se dão a partir de dados textuais, sua análise é interpretativa e se detém na profundidade da entrevista.

Para chegar-se aos resultados propostos, a pesquisa qualitativa, que segundo Malhotra (2004, p.154), caracteriza-se por oferecer o problema contextualizado a partir de uma pequena amostra, mostra-se ideal para o objetivo proposto. O entrevistado será informado do assunto da pesquisa desde o primeiro contato, o que possibilitará o mesmo de pensar nas situações que envolveram o planejamento e elaborar respostas mais completas e de qualidade.

A revelação ao entrevistado a respeito do assunto da entrevista caracteriza uma pesquisa de abordagem direta, que segundo Malhotra:

Uma abordagem direta não é encoberta. O objetivo do projeto é revelado aos respondentes, ou então fica evidente pelas próprias questões formuladas. Os grupos de focos e as entrevistas em profundidade são as técnicas diretas mais importantes. (MALHOTRA, 2004, p.156)

Antônio Carlos Gil (1999, p.117), define entrevista como:

a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. (GIL, 1999, p.117)

Gil (1999, p.118) afirma ainda que a interação social faz parte da entrevista, onde o entrevistado é a fonte de informações e o entrevistador o responsável por coletar essas informações. A entrevista, por sua vez é utilizada para recolher dados, diagnósticos e orientação de pesquisas e estudos, pois é muito flexível, o que a torna fundamental na investigação de diversos e variados campos de desenvolvimento.

Entre as diversas razões pelas quais a entrevista é considerada vantajosa, Gil (1999, p.118) cita as seguintes: possibilita a obtenção dos mais diferentes aspectos da vida social; facilidade de obtenção de dados em profundidade quando trata-se do comportamento humano; possibilidade de, a partir dos dados obtidos, chegar-se a quantificação e classificação dos mesmos.

Em função do nível de estruturação, as entrevistas podem ser classificadas em diferentes aspectos. Quanto maior o nível de predeterminação das respostas a serem obtidas, maior é o nível de estruturação da entrevista, caso contrário, mais espontânea ela se torna. Ela também pode ser feita face a face ou por telefone, Gil (1999, p.122) comenta que há algumas limitações na entrevista feita por telefone, entre elas está a interrupção da entrevista pelo entrevistado, menor quantidade de informações, impossibilidade de conhecer o entrevistado, as condições em que ele respondeu a entrevista, e ainda há uma parcela da população que ainda não possui telefone.

Pela complexidade da pesquisa a que se propõe este trabalho, a entrevista foi realizada presencialmente com todos os entrevistados, individualmente.

A maneira correta de conduzir uma entrevista depende das circunstâncias que a envolvem e do objetivo da pesquisa, afirma Gil (1999, p.123-127). Dessa forma, a pesquisa exige certa preparação de um roteiro, um contato inicial entre entrevistador e entrevistado, formulação das perguntas, estímulo a respostas completas, registro das respostas e conclusão da entrevista.

Quanto ao contato inicial, Gil (1999, p.124) afirma que o primeiro passo é que o entrevistado seja bem recebido. O grupo a ser entrevistado é contatado antecipadamente frente a comunicação escrita ou contato pessoal prévio. Na entrevista realizada para esta pesquisa os informantes foram contatados com bastante antecedência por e-mail e informados da forma

como a mesma seria dada, a finalidade da visita, os objetivos, a importância da sua colaboração pessoal e da própria pesquisa.

Posteriormente, Gil (1999, p.124) orienta que haja cordialidade e simpatia no primeiro momento da entrevista, para que o informante sinta-se a vontade para falar o que lhe está sendo perguntado sem intimidação ou coerção. Após as questões preliminares terem criado um ambiente agradável, o entrevistador passará a abordar o principal tema da pesquisa.

Ele também (1999, p.124) orienta quanto a formulação das perguntas, que elas devem ser padronizadas sempre que possível, visando que as informações adquiridas possam ser comparadas entre si. Recomenda-se que, inicialmente, devem ser feitas perguntas que não induzam à recusa ao responder e não provoquem negativismo. Deve ser feita uma pergunta de cada vez, e as respostas não podem estar implícitas nas perguntas. As questões mais importantes devem ficar na mente até que se obtenha as informações necessárias sobre elas, mas quando respondidas devem ser abandonadas em favor da próxima.

Segundo Gil (1999, p.120), a entrevista focalizada aborda um tema específico:

O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada. Este tipo de entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas. Também é bastante utilizada com grupo de pessoas que passaram por experiências específicas. (GIL, 1999, p.120)

A pergunta pode provocar uma resposta incompleta no entrevistado, uma vez que isso aconteça, é necessário indagá-lo a fornecer uma resposta mais precisa. O entrevistado também pode não estar disposto a pensar, nesse caso, sugere-se que ele seja estimulado a responder, mas sem sugerir o que deve ser dito.

Sobre as conclusões da entrevista, o autor sugere que ela seja finalizada em clima de cordialidade, como começou, pois posteriormente poderá ser necessária nova pesquisa, e o contato terá que ser reestabelecido.

Portanto, esta coleta de dados foi realizada através de técnica de entrevista nos locais de mais fácil acesso para cada um dos entrevistados, visando proporcionar um ambiente descontraído e situação informal. Os entrevistados, por sua vez, serão guiados pela entrevistadora através de um roteiro de perguntas semi-estruturadas, mas com possibilidade de ter mais questões adicionadas, dependendo do rumo da entrevista.

Esta entrevista terá o foco no relacionamento que existe entre a agência e o anunciante, tendo a intenção de entender o comportamento do contratante e do contratado e suas visões e expectativas do planejamento estratégico de marketing e de comunicação, através do seguinte roteiro.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS OBSERVACIONAL	
Roteiro para coleta de dados da pesquisa “A relação estabelecida entre agência e anunciante: a via do planejamento estratégico de marketing e de comunicação”, desenvolvida por Liange Donini de Mattos.	
DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO INFORMANTE:	
1.	Qual é o teu nome?
2.	Idade e local de nascimento?
3.	Qual é a tua graduação?
4.	Onde tu trabalhas?
5.	Qual é o teu cargo?
6.	Faz quanto tempo que tu estás na empresa?
7.	Quais as principais funções que tu exerces?

TÓPICOS PARA ENTREVISTA:	
Essa pesquisa é sobre a relação entre agência e anunciante.	
1.	Para ti, o que é planejamento?
2.	Qual e a importância do planejamento para a gestão da marca?
3.	Quais são as etapas de um planejamento?
4.	Quais são as suas tarefas cotidianas, como planejador?
5.	O que anunciante e agência compartilham no planejamento?
6.	Qual o grau de contato que deve existir entre o planejador e o anunciante? Deve existir esse contato?
7.	O que apenas o anunciante pensa/faz em termos de planejamento?
8.	O que apenas a agência pensa/faz em termos de planejamento?
9.	Há rejeição ou aceitação maior por trabalhos específicos?
10.	Qual é a diferença entre um planejamento estratégico/de marketing e um planejamento de comunicação?
11.	Como tu enxergas a aceitação e rejeição dos planejamentos realizados?
12.	Há alguma forma de avaliar a eficiência e os resultados do planejamento de comunicação?
13.	O planejamento de comunicação realizado para o anunciante condizia com seu planejamento de marketing?
14.	Tu podes exemplificar essa relação relatando um case? Como lidaram com a rapidez e liquidez do mercado?
15.	O que é esperado do planejamento de comunicação?
16.	Qual a hierarquia seguida no contato do anunciante com a agência? E da agência com o anunciante?
17.	Qual é o papel do planejador, do atendimento e qual o limite entre os dois?

Para o registro das respostas, Gil (1999, p.125) sugere que seja usado gravador ou anotações, pois é o único modo de registrá-las com maior precisão, sendo assim, não possibilitam distorção subjetivas na reprodução da entrevista. Dessa forma, as entrevistas serão gravadas para não perder nenhuma informação, além disso, todas as informações serão transcritas nesse trabalho, a fim de tornar público os conhecimentos obtidos.

Sendo assim, para compreender a relação existente entre os cargos de atendimento, planejamento e o colaborador do anunciante, foi realizada pesquisa com base na experiência dos três indivíduos na área do planejamento estratégico. As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2012 na cidade de Porto Alegre.

A unidade de estudo da pesquisa está restrita a três profissionais, sendo eles: o profissional de atendimento (agência), o profissional responsável pelo contato com a agência (anunciante) e o próprio profissional de planejamento (agência). Com a amostragem definida, pretende-se compreender as expectativas, as responsabilidades e o que puder ser revelado dessa relação. Compreende-se que estes profissionais são os mais capacitados e os que mais envolvem-se com as questões que serão trabalhadas no presente estudo.

Os informantes são tanto da agência quanto do anunciante, sendo eles o Diretor de Atendimento, Rodrigo Rey; o Diretor de Planejamento, Marcelo Aimi; e a analista de marketing do *CIEE*, Izaura da Silva.

Segundo Malhotra (2004 p.320), a amostra é “um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação do estudo”. A amostragem será não-probabilística, que segundo a mesma autora definiu como:

A amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador. [...] As amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. [...] as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população. (MALHOTRA, 2004, p.325).

O desenvolvimento da pesquisa, tanto teórica quanto empírica, está apresentado no trabalho na seguinte estrutura: a dinâmica do planejamento na gestão da marca é abordada no segundo capítulo. O terceiro capítulo tem como tema o anunciante e o planejamento de marketing. Já no quarto capítulo, são abordadas a agência e o planejamento de comunicação. No quinto capítulo são apresentados os dados empíricos analisados e a interpretação das informações obtidas durante as entrevistas realizadas, o capítulo também abordará agência e o anunciante estudados. Ao sexto capítulo confere às considerações finais.



## 2. A DINÂMICA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO DA MARCA

Para iniciar a abordagem desta relação entre anunciantes e publicitários, coloca-se em pauta a marca e sua gestão através do planejamento.

### 2.1.Marca

A compreensão da marca é contemplada por duas correntes de autores que discutem marca: uma delas afirma que marca é um símbolo, e que seu significado vem de um antigo costume grego (*sumbolon*) onde quebravam uma ardósia em pedaços e distribuíam a cada membro de um grupo. Quando as peças eram unidas novamente a identidade do grupo era confirmada. Sendo assim, o termo grego tornou-se a expressão latina *symbolum*, caracterizando algo, nome, empresa ou produto. A segunda corrente acredita que marca é o nome de algum produto ou empresa, sendo assim, sua representação dá-se por letras.

Segundo Marcélia Lupetti (2006, p.29), marca é “um nome, um sinal ou uma combinação de ambos, cujo objetivo é identificar bens e serviços e diferenciá-los dos concorrentes”. Segundo ela, um dos principais especialistas no assunto, Lincoln Seragmi, que diz que: “Uma marca significa mais que agregar um símbolo a uma cor ou a uma tipografia. Significa criar uma identidade, diferenciando sua empresa ou seu produto.” Lupetti (2006, p.26).

Lupetti (2006, p.30) salienta que o nome da marca será pronunciada por muitas pessoas de diferentes culturas e sotaques, portanto o nome deve ser pensado nesse aspecto também. Além disso, deve ter aceitabilidade perante os consumidores, significados adequados à palavra; facilidade de pronuncia. A autora compara dar nome a uma marca a dar nome a um filho, afirmando que é necessário agregar a ela os anseios, os desejos e o futuro esperado para

a marca, e que um dos maiores erros cometidos é colocar o nome dos sócios na empresa, considerando que a sociedade pode ser desfeita a qualquer tempo. Nessas mesmas condições deve se basear a criação de um logotipo, exigindo participação ativa do proprietário da empresa e a experiência de um profissional que entenda do assunto.

De acordo com uma pesquisa citada por Lupetti, o símbolo mais antigo reconhecido pela humanidade é a suástica, que significa bem-estar e boa fortuna, datando de 2.500 ou 3.000 a.C. Desde aquela época os símbolos serviam para identificação de objetos, status, ideias, etc. No final do século XVI as primeiras marcas foram registradas, sendo mais tarde utilizadas para identificar e diferenciar produtos concorrentes. Já no início do século XX a diversidade caracterizava a criação das marcas nos Estados Unidos, elas eram assimiladas à origem geográfica, ao nome do fundador, ao processo produtivo ou ao segmento de atuação. Segundo Mauro Tavares (1998, p.2), a criação de marca no Brasil seguiu a mesma linha nos EUA.

Como consequência da globalização, no século XXI os produtos não apresentam grande diferencial frente à concorrência, há uma imensa gama de produtos muito similares concorrendo pelo mesmo consumidor. Sendo assim, resta às empresas inovar e primar pela relevância e imagem da sua marca.

A marca pode ser definida pelo seu nome ou pelo significado deste, também pode ser definida por uma imagem que transmita a filosofia da empresa. Lupetti (2006, p.25-34) afirma que quando estas características são reunidas na formação de uma marca, elas favorecem o reconhecimento e a lembrança diante da concorrência, fortalecendo a imagem que o profissional de marketing criou na mente do consumidor.

Os profissionais de marketing são responsáveis por criar, manter, valorizar e melhorar uma marca, possibilitando que o público interaja com a sua imagem, reconheça seu perfil e a partir disso compre a ideia ou não. Já os consumidores entendem a marca como a promessa da empresa, reforçando seus atributos e os benefícios que oferece ao consumidor. As marcas mais eficientes do mercado causam no consumidor a garantia de serviço bem feito e de qualidade.

Segundo Kotler (1975, p.591), uma marca é um nome, um termo, um símbolo, um desenho; ou uma combinação de todos esses elementos. Estes devem identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência. Para o autor,

a marca alcança 6 níveis de significado, sendo eles: os atributos, correspondem a qualidade e eficiência do produto ou serviço; os benefícios, eles podem ser satisfações emocionais ou funcionais; os valores, é o que a marca simboliza na mente do consumidor; a cultura, é a origem do produto, inclui a visão da empresa; a personalidade da marca possui força e poder perante o consumidor; e o usuário, onde é definido o público-alvo do produto. (KOTLER, 1975, p.590-601).

Como vimos, a marca é estudada e posicionada pelo profissional de marketing, que define desde suas características básicas até as outras mais complexas. Dessa forma, torna-se relevante também estudar a gestão da marca através do planejamento.

## **2.2. Gestão da marca através do planejamento**

O desenvolvimento de uma marca forte envolve gestão e desenvolvimento da proposta de valor e construção de marca. O processo de gestão da marca teve seu início na década de 1980, segundo Kotler (1996, p.233), quando houve um grande crescimento das empresas nacionais e de mídia nos Estados Unidos. Desde então, quase nada é vendido sem marca. Mas o autor questiona o motivo pelo qual o planejamento de marketing opta por relacionar uma marca a um produto, já que tudo envolve custos de embalagem, rotulagem, proteção legal, e ainda, um risco caso o consumidor não esteja satisfeito com o produto. Kotler enumera quatro motivações que levam uma empresa a adotar uma marca:

- 1- Poderá querer uma marca para fins de identificação, a fim de simplificar o manuseio ou a busca;
- 2- Poderá querer uma marca registrada e uma patente para proteger as características peculiares de seu produto contra imitação.
- 3- Poderá querer conotar certa qualidade que está oferecendo, a fim de que os compradores satisfeitos possam obter facilmente seu produto de novo, através do reconhecimento da marca.
- 4- Poderá querer ver a marca como uma oportunidade para adotar seu produto de uma história e reputação únicas, que possam criar a base para a diferenciação de preço. (KOTLER, 1996, p.233-234)

Agregar valor para a empresa é como gerenciar o patrimônio da marca, esta por sua vez proporciona maior eficiência dos programas de marketing, já que provoca o aumento das vantagens competitivas diante da concorrência e fidelidade dos consumidores junto à marca. Sendo assim, a empresa que não tem interesse na gestão da sua marca ignora um ativo de grande importância para os negócios. Segundo Kotler:

As marcas podem sinalizar determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar novamente pelo produto. A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. (KOTLER, 1974, p.269).

Kotler usa o termo *branding* para abordar gestão da marca, cujo objetivo é dar significado aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Estas, por sua vez devem lançar o produto no mercado apresentando as funções e qualidades do mesmo, valorizando e tornando conhecidas suas características diante de um mercado concorrido. Além disso, a gestão da marca deve ser capaz de gerar curiosidade e interesse pelo produto. O autor define gestão da marca como:

*Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se serve e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, 1974, 269-270).

Perante esta perspectiva de marcas, é visto que o profissional de marketing precisa desenvolver ações positivas, escolhendo em qual nível estará a identidade da sua marca. Dessa forma, confere-se que é impossível de administrar o que não é rastreado, o monitoramento é feito enquanto o plano de ação de marketing gerencia a imagem da marca. É preciso analisar diferenciais, visando destaque perante uma concorrência cada vez mais ativa.

De uma forma generalizada, as empresas gerenciam o patrimônio da marca objetivando o acúmulo de lucro para o investimento, o que lhes proporciona certa estabilidade. Este gerenciamento passa pela sustentação e conquista da lealdade à marca, pelo reconhecimento dos consumidores e pela conquista de novos clientes. David A. Aaker (1998, p.42) afirma que consumidores empenhados orgulham-se de terem descoberto e de serem consumidores de certo produto ou serviço. A marca torna-se tão importante funcionalmente para eles que representa uma expressão do que são, confirma o autor. Dessa forma, a confiança pelo produto ou serviço torna-se tão grande que estes consumidores o recomendarão a outras pessoas.

Dentre diversos benefícios que a lealdade à marca proporciona à organização, há: a redução no custo de marketing, pois os consumidores fiéis não têm interesse em buscar a concorrência; a alavancagem comercial, pois é necessário garantir a marca no ponto de venda; conquista de novos consumidores, estes estando satisfeitos indicarão a marca a outras pessoas; a fidelidade do consumidor permitirá que a empresa realize as mudanças necessárias caso precise de tempo para se reposicionar frente à concorrência.

Aaker (2007, p.81) afirma que através do planejamento da gestão da marca é possível criar identidade para a marca, o que oferece ao consumidor uma proposta de valor ou credibilidade frente às outras marcas. Também inclui dois componentes importantes, a análise estratégica da marca e seu sistema de implementação. Este, por sua vez refere-se ao posicionamento da marca, quais são seus objetivos de comunicação conforme a identidade e a proposta de valor da marca, assim como a execução e o acompanhamento do processo.

Ainda segundo Aaker (2007, p.81), o planejamento é composto principalmente pela análise estratégica da marca, que abrange a análise dos clientes, dos concorrentes e da própria marca.

Para Kotler, (1999, p.76), a gestão do planejamento envolve o desenvolvimento de uma proposta de valor para a marca e a própria construção da marca. Dentro do desenvolvimento da proposta de valor, enquadram-se o posicionamento amplo, específico e de valor que será dado ao produto e a proposta total de valor para ele. Já a construção da marca, envolve desde a escolha do nome, as associações e promessas fortes para o nome da marca e a administração do contato dos clientes com a marca. O autor ainda afirma que:

A construção da marca, portanto, exige mais do que apenas a imagem da marca. Ela requer o gerenciamento de todo *contato com a marca* que o cliente possa ter. uma vez que os funcionários, distribuidores e revendedores da empresa podem afetar a experiência com a marca, o desafio é gerenciar a qualidade de todos os contatos com a marca. (KOTLER, 1999, p.94)

Sendo assim, entende-se que a gestão da marca vai desde o desenvolvimento da mesma até o contato com o consumidor final, mas entre esses dois pontos existe a complexa relação entre anunciante e agência.

### 2.3. Anunciante e agência na gestão da marca

Entre agência e anunciante deve haver um vínculo de confiança, pois Corrêa (2001, p.29) explica que “o que é bom para o anunciante é bom para a agência, mas a recíproca nem sempre é verdadeira”. Sendo assim, a agência trabalha em função do seu anunciante, pois é ele quem a contratou e quem arca com os investimentos publicitários. Cabe a ele decidir a agência que desenvolverá e realizará seus projetos.

Apesar da agência ser chamada de indústria da propaganda, Corrêa (2001, p.27) afirma que ela é responsável por intermediar o anunciante, seus clientes, os veículos de comunicação e os fornecedores. Atualmente, a agência de publicidade é uma empresa autônoma que não possui filiação legal ou econômica com o anunciante, é responsável essencialmente por planejar, executar e tornar públicas as empresas que necessitam de seus serviços, afirma Armando Sant’Anna (1996, p.241). Ele ainda diz que:

É função da agência garantir ao máximo a eficiência e rendimento das campanhas; para isso ela deve acompanhar as atividades de seu cliente, desde as pesquisas preliminares recomendadas para conhecer as possibilidades de um produto até o controle final dos resultados da campanha. (Sant’Anna, 1996, p. 242).

O cliente da agência, nomeado “anunciante”, é previamente conhecido como alguém que vai anunciar e demandar produção da agência. Uma vez que as agências de propaganda são contratadas pelos anunciantes para prestar serviço profissional para a gestão da marca de cada cliente, há certa flexibilidade e variação nos contratos de trabalho entre as agências e seus clientes, é o que afirma Sant’Anna (1996, p.294). O autor ressalta que não é responsabilidade da agência financiar a propaganda de seus anunciantes, e que para melhor desenvolvimento do relacionamento entre agência e anunciante é recomendável agir de acordo com as leis que regulamentam a atividade - a Carta-Acordo possui as diretrizes das normas do atendimento.

A primeira exigência da agência para com o seu cliente é que haja respeito mútuo e que haja limites profissionais entre o relacionamento, só assim será possível guiar corretamente a gestão da marca. O anunciante contratou os serviços da agência e espera retornos positivos da criação, do planejamento, da mídia, etc. Porém, segundo Sant’Anna

(1996, p.249) afirma que deve haver um limite, o anunciante deve participar do processo, mas não fazê-lo.

Além do respeito e dos limites profissionais, Sant'Anna (1996, p.249-258) cita mais seis questões essenciais para a boa gestão da marca guiada pelo anunciante e agência, e saber definir o problema corretamente é uma delas. O anunciante deve saber avaliar o papel da propaganda para o marketing da empresa. Além disso, o *briefing* deve ser fornecido pelo cliente, e deve estar completo, contendo todas as informações possíveis para as soluções a serem propostas pela agência. Dessa forma, Sant'Anna (1996, p.252) afirma que “O planejamento publicitário só poderá traçar diretrizes adequadas se estas duas exigências forem plenamente satisfeitas”, pois a criação só será satisfatória se seus criadores estiverem bem informados da situação da empresa.

A próxima condição para que a gestão de marca seja proveitosa para anunciante e agência é que a verba seja compatível com os resultados esperados, pois para fazer grandes investimentos em propaganda o anunciante necessita de grandes verbas.

Outro ponto comentado por Sant'Anna (1996, p.250) é o prazo necessário para a agência realizar um trabalho eficiente. Entende-se que há oportunidades passageiras e que necessitam de rapidez na sua elaboração, mas essa situação deve ser rara. O autor comenta que as vezes a agência tem apenas 3 dias para elaborar uma campanha, mas o anunciante leva 15 dias para liberá-la, ele deve entender que a responsabilidade pelo trabalho é tanto de um como de outro.

O anunciante precisa saber respeitar a opinião da agência, esta não deve dizer sempre “sim”, o direito da agência de dizer “não” é um ponto muito importante na gestão da marca. E finalmente, Sant'Anna (1996, p.251) afirma que é importante que o anunciante respeite os prazos de pagamento da agência, pois ela é uma organização que visa lucro, tanto quanto seu cliente.

Quando trata-se da questão agência-anunciante, fica clara a preocupação dos profissionais com a questão que envolve a mídia e a produção que este demanda. Em cima de anúncios midiáticos a agência recebe até 20% do investimento, e nos pedidos de produção recebe até 15% do valor investido. Essa remuneração extra, gera certa desconfiança tanto nos profissionais da agência quanto no anunciante, e segundo Silva e Toaldo (2010, p.94)

provocam o questionamento: “Será mesmo necessário o investimento nesses materiais ou a agência possui interesse financeiro?”.

Perante tal questionamento as autoras esclarecem que:

Embora alguns publicitários afirmem tratar de questões relativas à estratégia do negócio do cliente, outros assinalam que se restringem a ofertar comunicação/publicidade via veículos massivos. Manifestam, porém, a intenção de superar essa convencionalidade. (SILVA; TOALDO, 2010, p.94.)

Portanto, a função da agência na visão dos anunciantes é clara: inovar e oferecer outras opções que não se limitem às mídias tradicionais. Não é porque a maioria dos anunciantes da agência investem em mídia de massa que todos deverão investir. Como trata o capítulo IV, item 6: “...a questão do pacote, modelo que serve para todos, parece estar cada vez mais distante do mundo contemporâneo” (SILVA; TOALDO, 2010, p. 95.).

O relacionamento entre agência e anunciante é baseado na confiança e no comprometimento, segundo Silva e Toaldo (2010, p.116). A agência precisa estar presente e disponível para atender às necessidades do anunciante, que tem demandas imediatas e que precisam ser supridas. A falta de comprometimento da agência gera, no anunciante, a sensação de desleixo e descaso, o que enfraquece a relação. A agência por sua vez necessita manter o relacionamento com o anunciante, primando pela comunicação diária e efetiva, e acima de tudo fazendo a manutenção desse relacionamento dia a dia, buscando sempre atender as necessidades do anunciante.

Sendo assim, percebe-se que entre agência e anunciante é aconselhável que haja um relacionamento próximo e de confiança, o que facilitará o planejamento e execução dos projetos entre ambas.



### **3. O ANUNCIANTE E O PLANEJAMENTO DE MARKETING**

Este capítulo aborda o que é anunciante e as formas de contato com as agências, as suas aspirações e características atuais. Também discute-se o que é planejamento de marketing, a interação e o alinhamento que deve haver entre ele e a comunicação publicitária.

#### **3.1. Instituição anunciante**

As instituições vêm sofrendo mudanças na forma como se articulam, e o pensamento organizacional abriu espaço ao pensamento sistêmico, que abrange o todo, e não as partes. O pensamento sistêmico leva em consideração principalmente os objetivos da organização, e não os impactos setoriais que compõem a empresa. Sendo assim, Lupetti (2007, p.6) afirma que os conceitos de marketing e de comunicação não são mais ferramentas individualizadas da empresa, mas agora elas estão presentes na gestão estratégica da organização.

Lupetti (2007, p.8), usa o termo “mercadização” para a tradução de marketing, que representa a colocação do produto no mercado. O conceito que veio da troca de mercadorias, hoje tomou uma proporção muito maior para as instituições. Em torno de 1945, as empresas estavam sofrendo uma reestruturação, e a partir desse momento começaram o processo de identificação do consumidor e de formas de diferenciação dos produtos para atender as necessidades dos clientes.

Nesse momento as instituições perceberam que seu sucesso dependia da capacidade de definir o público e de potencializar os diferenciais de seus produtos e serviços, isso as colocava à frente de seus concorrentes. As empresas se reorganizaram e começara um processo de definição dos objetivos a longo prazo, estava surgindo o planejamento estratégico. Este por sua vez tinha a função de analisar as possíveis mudanças tecnológicas, o

comportamento do consumidor, os recursos financeiros da empresa e a orientação dos produtos e dos negócios da empresa, visando lucro e rendimento satisfatórios. A dinâmica era a seguinte:

Para realizar essa função, a alta administração precisava levantar e analisar as informações sobre ambiente externo, ou seja, deveria saber o que estava acontecendo no mercado dos pontos de vista político, econômico, social e tecnológico. De posse dessas informações, as organizações tinham condições de verificar quais eram os pontos fortes e fracos da própria empresa e assim desenvolver uma visão a longo prazo dos caminhos que deveriam seguir. Desenvolver visão a longo prazo não era uma tarefa fácil, era uma Missão! (LUPETTI, 2007, p.9)

Mesmo atualmente as empresas possuem certa dificuldade em definir sua missão, esta deve retratar um sonho quase impossível da empresa, é a partir dela que desenvolve-se os objetivos organizacionais.

As instituições também passam por mudança do comportamento dos seus gestores, permitindo a integração dos processos e de estratégias organizacionais, essas mudanças levam as empresas a repensarem sua cultura organizacional, substituindo a forma de pensar linear pelo pensamento sistêmico. Esse conjunto de comportamentos engloba normas e códigos formais e informais que devem ser treinados e repassados para os colaboradores da empresa.

Lupetti (2007, p.12) ressalta a importância do valor perceptivo da marca, sendo esta a principal vantagem competitiva a ser desenvolvida pelas instituições modernas. Sobre o assunto a autora aborda:

A valorização da marca como vantagem competitiva e a importância de um trabalho integrado em ações e divulgação – não só para os colaboradores da empresa, mas divulgação integrada de todas as ações, a todos os públicos de interesse da organização – levam a comunicação a uma posição estratégica no planejamento organizacional. (LUPETTI, 2007, p.12)

Dessa forma, a comunicação torna-se de grande importância, sendo denominada como “comunicação organizacional integrada”, ou simplesmente “comunicação integrada”.

O marketing também tem função importante na gestão sistêmica da empresa, sendo o responsável por interligar e integrar todos os processos da empresa, sendo assim, suas principais funções são: *inputs*, que abrange os elementos necessários para colocar em prática as operações da organização; *throughputs*, que indica como os elementos serão colocados em prática pela empresa; e os *outputs*, trata-se dos resultados alcançados através dos *throughputs*.

Abordando o marketing pelo viés da comunicação, pode-se dizer que atualmente, com os avanços das tecnologias, ela proporciona uma relação inovadora entre a organização e seus públicos. A união de três componentes formam a comunicação integrada, é a propaganda, o marketing e as relações públicas da organização.

O conceito de comunicação integrada é mais amplo que esse, sendo necessário que seja feita uma análise situacional, planejamento e aplicação de técnicas de avaliação. Sendo assim, o gerenciamento dessas ferramentas propicia intervenções produtivas em todos os setores, combinando orientação, informações, fluxo de processos, colaboração e relacionamento das áreas envolvidas. Sendo assim, a comunicação institucional divulga a filosofia, a missão, os valores e os princípios da organização. Utiliza-se da identidade, da imagem corporativa, da propaganda institucional, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da editoração eletrônica, do marketing social, cultural e esportivo e das relações públicas.

O anunciante é reconhecido como toda organização que possui a necessidade de comunicar alguma coisa para o público, afirma Marcélia Lupetti (2006, p.115). O mercado possui anunciantes de diversas estruturas e finalidades, podendo ser voltada para a produção de bens de consumo, serviços, bens industriais, intermediários, entretenimento, associações ou governo.

Muitos podem ser os motivos pelos quais o anunciante procura a agência, entre eles, Silva e Toaldo (2010, p.23), citam a busca pela conquista de mercado, reposicionamento da marca, lançamento de produtos ou serviços, otimização do funcionamento operacional da empresa, comunicar, conscientizar e motivar funcionários, consolidação da marca, efetivar o reconhecimento e lembrança da marca no público alvo, enfim, são inúmeros os motivos que levam o anunciante a contratar uma agência.

Segundo as autoras, esse contato entre agência e anunciante pode ser feito de duas formas: a agência identifica as necessidades do anunciante e entra em contato para prospectar sua conta; ou o próprio anunciante verifica que estava necessitando de um intermediador entre ele e seu público final e procura a agência.

Os anunciantes, na sua maioria, enxergam a agência como uma extensão da sua empresa, tornando-a parte da corporação. Isto é justo, pois a empresa está pagando para solicitar soluções, para cobrar e obter resultado.

A estrutura do anunciante, segundo as autoras, compõe-se do setor de marketing e de comunicação, que são os responsáveis pelo contato com a agência; pelo desenvolvimento de planejamentos; pela comunicação interna e externa; pela comunicação com fornecedores; enfim, são os responsáveis por manter entre a empresa, a agência e seus fornecedores uma linguagem unificada. Já a estrutura de profissionais é composta basicamente por um gestor de marketing ou comunicação, com assistência de analistas.

Entretanto, o anunciante deve saber avaliar se o trabalho da agência está trazendo resultados para ele, afinal, este é o objetivo da contratação. Esta avaliação pode ser feita através da comparação das vendas, dos lucros, ou do que estiver sendo comercializado, uma checagem do antes e do depois da realização da campanha é bastante eficaz nesse caso.

Da mesma forma que foi tratado anteriormente, sobre qual agência é ideal para cada anunciante, veremos aqui qual anunciante é ideal para cada agência. O ideal é que a agência tenha uma carteira de anunciantes diversificada, de acordo com seu porte. Segundo Santos,

Anunciantes pequenos podem ser inviáveis para agências grandes, pois necessitam de tempo, espaço físico, materiais de consumo, e além disso geram pouca receita. Se as posições se invertem, e uma agência pequena vier a atender uma empresa grande, e esta vier a fechar, a agência irá levar muito tempo para se recuperar e conquistar outro cliente do mesmo porte, ou mesmo mais clientes menores que equivalham àquele. (SANTOS, 2005, p.87)

Um anunciante possui três variáveis (quanto à frequência, ao porte e a propriedade de capital) de ser classificado pela agência, afirma Santos (2005, p.88):

- Quanto à frequência, os anunciantes podem ser mais esporádicos ou mais regulares. No primeiro caso, a publicidade é pontual, para resolver problemas de curto prazo e, normalmente, o anunciante não possui verba predefinida no seu orçamento anual. Já o anunciante regular tem a publicidade pensada a longo prazo, tendo uma reserva antecipada de verba voltada para publicidade;
- Quanto ao porte, o anunciante pode ser classificado como pequeno (anuncia no mercado local), médio (estende sua comunicação para fora do estado) ou grande (atua em nível nacional ou global);
- Quanto à propriedade do capital, o anunciante pode ser do setor público (compostos pelos órgãos diretos da administração pública municipal, estadual ou federal além das estatais), do setor privado (empresas que visam lucro, podendo ser de capital fechado, LTDA, ou capital aberto, S.A) e do terceiro setor (instituições de direito privado que não visam lucro). (SANTOS, 2005, p.88)

A partir destas definições a respeito da instituição anunciante, pode-se partir para a área de marketing do mesmo.

### 3.2. Área de marketing

O marketing, na sua origem era o estudo da maneira adequada que o produto de determinada empresa seria distribuído e vendido, atualmente, o marketing é uma filosofia que abrange a forma de como a empresa se relaciona dinamicamente com o mercado.

Segundo Kotler (1975, p.379-398), marketing é a satisfação real das necessidades e dos desejos dos clientes. Ele remete a um “mercado de massa”, que vem se dividindo em inúmeros micromercados, portando possui suas próprias preferências, desejos, percepções e critérios de compra, por isso a empresa deve ser categórica na escolha de seu mercado-alvo.

Já o plano de marketing das instituições desdobra-se em metas, estratégias e planos de ação visando atingir da forma mais eficaz possível os objetivos propostos pela organização.

A forma como as empresas organizam seus departamentos de marketing e as atividades correspondentes são abordadas por Kotler (1996, p.470), em uma escala evolutiva. A primeira etapa da evolução é o “simples departamento de vendas”, a empresa possuía somente setor de finanças, operações e vendas. O setor de vendas era dedicado principalmente à força de vendas. Posteriormente veio o “departamento de vendas com funções auxiliares”, que enquanto a empresa vai crescendo percebe que precisa de pesquisa de marketing, de propaganda e que precisa prestar serviço ao cliente. Especialistas são contratados para desenvolver esses trabalhos específicos.

A terceira etapa é a “departamento de marketing distinto”, com o contínuo crescimento da empresa, é relevante dar atenção às outras funções que o marketing aborda. A pesquisa de marketing é criada na empresa, assim como o desenvolvimento de um outro produto, propaganda e promoção, serviço ao cliente, etc. Dessa forma, é criado o departamento de marketing.

Por conseguinte surge o “moderno departamento de marketing”, que é reconhecida pela rivalidade entre vendas e marketing. Esse tem visão a curto prazo e preocupa-se com as

vendas atuais, enquanto este toma atitudes a longo prazo e preocupa-se com o planejamento de certos produtos e estratégias de marketing.

Atualmente tem-se a “moderna empresa orientada para marketing”, que exige que seus gestores enxerguem o marketing como a parte principal do empreendimento, e não como uma ramificação do mesmo.

O moderno departamento de marketing pode ser organizado por função, produto e mercado. A organização por função pode ser dividida em áreas de *merchandising*, novos produtos, serviços ao cliente, análise de vendas e planejamento de mercado. A simplicidade é a principal vantagem da organização por função, enquanto a principal desvantagem é a falta de planejamento específico para cada produto e mercado.

Há também a organização por produtos, é também chamado de organização por marca, pois a empresa que opta por esse tipo possui uma grande diversidade de produtos. As vantagens dessa organização é o equilíbrio e a harmonia dos vários *inputs* funcionais de marketing e é possível haver uma reação rápida aos problemas do mercado. O lado negativo é que o sistema de organização por produto introduz muitas fontes de conflito e frustração que não estão presentes nos outros tipos de sistemas.

A organização por mercado trata-se das empresas que vendem uma linha de produto para um conjunto de mercados diversificados. Sua principal vantagem é atender essa linha diversificada de mercados, em vez de focar as funções de marketing, de produtos, ou de regiões, individualmente.

Dentre as diversas funções e cargos que podem estar presente no departamento de marketing, Kotler (1996, p.479) lista o vice-presidente de marketing, o gerente de propaganda e promoção de vendas, o gerente de pesquisa de marketing, o gerente de vendas, o gerente de mercados, o gerente de produto e o gerente de marca. Evidentemente, nem todos os departamento possuem todos esses profissionais, isso depende de qual sistema de organização citado anteriormente é adotado pela empresa.

Kotler (1996, p.479) ainda cita a organização que mescla produto e mercado e apresenta o arranjo por divisões. Esse tipo de empresa passa seus maiores grupos de produtos para divisões separadas, para que eles tenham seu próprio departamento de marketing.

Sobre a relação do setor de marketing com outros departamentos, Kotler (1996, p.481) afirma que:

As funções administrativas devem entrosar-se harmoniosamente, a fim de se atingir os objetivos globais da empresa. [...] Alguns conflitos interdepartamentais originam-se de diferenças de opiniões sobre os melhores interesses da empresa; uns provêm de verdadeiras batalhas entre o bem-estar do departamento e o bem estar da empresa; outros, ainda, de lamentáveis estereótipos e preconceitos departamentais. (KOTLER, 1996, p.481)

Dessa forma, conclui-se que a área de marketing deve estar integrada com as outras áreas da organização, buscando integração e unificação da linguagem dentro da empresa. A partir dessa abordagem define-se o que é planejamento estratégico de marketing.

### **3.3. Planejamento estratégico de marketing**

Segundo os autores estudados, Porter (1985), Cavalcanti (2008) e Mintzberg (1994), é preciso planejar para coordenar as atividades das próprias organizações. Assim é possível assegurar que o futuro seja levado em consideração, levando as empresas a agirem com razão para controlarem as situações que enfrentarão futuramente.

Sobre estratégia, é possível dizer que é um plano, uma consistência em planejamento ao longo do tempo. Michael Porter (1985, p.158), a aborda como uma posição, ou seja, a definição de determinados produtos em determinados mercados. No entanto, para outros, estratégia é perspectiva, é a maneira com que a empresa visualiza as próximas ações.

Já para Cavalcanti,

O planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidade e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance dos seus grandes objetivos. Essas definições condicionam o estabelecimento de metas e ações, bem como as agendas correspondentes. (CAVALCANTI, 2008, p.98).

Para Mintzberg, (1994, p.156) o planejamento estratégico tem a principal função de manter as empresas no mercado com estabilidade. Nos países de primeiro mundo tem-se o hábito de planejar estrategicamente desde o nascimento de uma empresa, ao contrário do Brasil que até pouco tempo desconhecia essa nova ferramenta de gestão administrativa, que planeja e decide a respeito do futuro das ações e atividades empresariais.

Os objetivos e metas do planejamento estratégico funcionam como parâmetro para avaliar a implementação do mesmo. Este pode ser ineficaz se for colocado em prática sem relação entre as ações, sem estabelecer entre elas um diálogo. A configuração do plano estratégico pode variar de empresa para empresa, dependendo do porte, da atividade da organização e da sua metodologia. Cavalcanti (2008, p.100) considera as seguintes etapas essenciais: comunicar-se interna e externamente a missão da empresa; definem-se os valores que orientam as operações da empresa; faz-se uma análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças; define-se a estratégia visando gerar valor aos anunciantes; declara-se a visão da empresa expressando sua imagem diante do horizonte temporal; objetiva-se o foco de seus aspectos mais importantes; define-se metas com prazos definidos de acordo com os objetivos; deve-se ter ações esclarecidas para concretizar as metas e a consecução dos objetivos; apresenta-se o detalhamento das ações, cronogramas de etapas e recursos previstos.

O processo de planejamento de marketing começa antes da existência de um produto e continua enquanto ele é desenvolvido e depois que se torna disponível. Mesmo após a compra, o cliente deve ser consultado, assim será possível saber em quais pontos a empresa deve melhorar. Todas as ideias de melhorias devem ser analisadas com o devido cuidado, tanto do cliente quanto dos próprios funcionários, a partir disso introduzir os aperfeiçoamentos de maior valor e mais viáveis o mais rápido possível.

Kotler (1975, p.457) afirma que toda empresa que oferece produtos ou serviços e deseje sucesso deve estar ciente que será exigido planejamento e execução cuidadosos. O marketing oferece sucesso financeiro, porém, depende muito de como será usado e para que finalidade. O autor também afirma que no planejamento de marketing deve haver coleta de informações sobre o mercado, sua disseminação e a utilização pela organização. O lançamento de produtos inovadores e de alta qualidade deve ser rápida e dentro do orçamento. Já o mercado deve ser reduzido a mercado-alvo, facilitando a prospecção de novos clientes. Tudo deve ser feito para o entendimento cliente-empresa com o bom relacionamento e a oferta de melhores produtos.



A matriz SWOT também é comentada por Kotler (1975, p.98) como parte do planejamento de marketing: fraquezas, oportunidades, forças e ameaças. As oportunidades e ameaças compõem o ambiente externo, são julgados os agentes que afetam sua capacidade de obter lucros. É preciso identificar também as oportunidades e ameaças associadas a cada acontecimento. A avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades, uma oportunidade de marketing existe quando uma empresa pode lucrar ao atender às necessidades de consumidores de determinado segmento. O primeiro passo é oferecer algo que seja escasso no mercado, ou oferecer um serviço já existente de outra maneira.

Já a análise do ambiente interno - forças e fraquezas - exige avaliação periódica da empresa, é o momento de corrigir as fraquezas e maximizar as forças. Definida a matriz SWOT, a empresa pode determinar um período específico e estabelecer as metas que devem ser alcançadas. Segundo Kotler (2006, p.52):

A maioria das unidades de negócios procura um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. (KOTLER, 2006, p.52).

Quanto aos objetivos da empresa, eles devem ser organizados hierarquicamente, passando dos objetivos mais amplos para os objetivos mais específicos; também devem ser mais exatos, apresentando a taxa de crescimento ou rendimento que deve ser atingida; os objetivos devem partir através da análise das forças e oportunidades; e finalmente, os objetivos devem ser consistentes.

Além dos esforços para elaborar o planejamento de marketing, Kotler (2006, p.52) afirma que deve ser desenvolvido um plano de marketing para cada nível de produto. Segundo o autor:

Um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento. O plano de marketing é um dos mais importantes do processo de marketing. (KOTLER, 2006, p.57).

Este deve ser elaborado anualmente e ser voltado para os clientes e os concorrentes. Ele deve conter um resumo das principais metas e recomendações fundamentando os detalhes operacionais; a análise SWOT; a missão e objetivos financeiros e de marketing, assim como um plano de ação para alcançá-los; uma previsão de vendas e despesas; e controles mensais ou trimestrais para corrigir ações necessárias.

Kotler (1975, p.459) afirma que “a parte mais importante do marketing não é vender, é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”. Ele deseja obter uma resposta comportamental da outra parte.

A empresa precisa seguir o fluxo do mercado, que está cada vez mais competitivo, ou seja, estar em “sintonia com o mercado”. Como disse Kotler (1975, p.469), é necessário buscar novas vantagens em vez de depender das potencialidades do passado.

Kotler (1975, p.470) ainda apresenta conceitos essenciais para uma administração de marketing bem sucedida. Primeiramente é preciso identificar as oportunidades reais a longo prazo de uma empresa, monitorar seu ambiente de marketing estudando os desejos e o comportamento do consumidor. Estudar quais as fraquezas, as oportunidades, as forças e as ameaças da empresa. Desenvolver um relacionamento forte e de longo prazo com o cliente é o segredo para a fidelização do mesmo, fazendo com que ele não seja abalado por ofertas da concorrência e seja fiel à marca.

Quanto aos canais de marketing e redes de valor Kotler (1975, p.1080) afirma que entre o fabricante e o consumidor final há um ou mais canais de marketing, sendo assim as mercadorias geradas pelos fabricantes não seriam vendidas diretamente ao consumidor final. Decidir sobre os melhores canais não é o maior problema dos comerciantes, o problema é convencer os intermediários envolvidos a vender a linha de produtos da empresa.

Os níveis de canais consistem em apresentarem os intermediários entre o fabricante e o consumidor final. Denominamos canal de nível zero o fabricante que vende diretamente ao consumidor final. Os prestadores de serviço também desenvolvem maneiras de tornar seu serviço disponível às populações-alvo.

Além de contemplar todos estes estudos de mercado, o planejamento de marketing também deve conter a formulação das estratégias, que é a forma de alcançar a meta traçada. Porter cita três níveis para alavancar o pensamento estratégico (2006, p.54), a liderança total em custos, que possui custo mais baixo de produção e distribuição, e como consequência oferece produtos com preços mais baixos. O próximo nível é a diferenciação, cujo negócio possui diferencial no seu desempenho; e por último o foco, onde o negócio foca-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado.

Porter (2006, p.55) ainda afirma que as empresas que não seguem as estratégias a cima e ficam em cima do muro são as com piores desempenhos. Ainda há as empresas que se unem com o intuito de completar-se quanto as suas necessidades e recursos, criando alianças estratégicas.

Após elaborar as estratégias, Kotler (2006, p.56) afirma que o planejamento de marketing necessita de programas elaborados de apoio, que servem para apoiar e reforçar o departamento de pesquisa e desenvolvimento reunindo dados tecnológicos relevantes, desenvolvendo produtos de ponta e treinando a força de vendas técnicas.

Para controlar as estratégias, a empresa precisa monitorar os ambientes interno e externo, analisando a necessidade de revisar a implementação, os programas, as estratégias e até mesmo os objetivos. Kotler (2006, p.57) afirma que “O segredo para a saúde organizacional é estar disposto a analisar o ambiente em constante alteração e, diante disso, adotar comportamentos e metas novos e adequados”.

Como vimos, o anunciante é uma organização que possui características abrangentes, tem estruturas diferentes e necessidades que dependem dos objetivos da empresa. A área de marketing de uma instituição é quase tão complexa quanto esta, mas com características administrativas e de gestão, pode variar de acordo com os profissionais envolvidos e o porte da empresa. Já o planejamento estratégico de marketing é desenvolvido com o intuito de prever ações do mercado e proteger a instituição de danos e crises não diagnosticadas previamente.

## 4. A AGÊNCIA E O PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Depois de analisar e traçar as características do anunciante e o planejamento de marketing, cabe apresentar a agência, sua estrutura e funções, assim como a área de planejamento presente na agência e o planejamento de comunicação, que confere as informações da empresa e seus produtos; quais problemas comunicacionais a instituição está sofrendo, o que será comunicado, a quem, de que forma e os métodos de controlar o desenvolvimento e os resultados da campanha.

### 4.1. Agência

Uma agência de publicidade é uma empresa especializada na arte e na técnica publicitária que, através de especialistas, pesquisa, estuda, arquiteta executa e promove propaganda e publicidade aos meios de comunicação. Contudo, ela depende de aprovação e da ordem dos anunciantes, que são seus clientes. O objetivo das agências é promover a venda dos produtos e serviços, divulgar ideias e informar o público sobre as organizações que a contrataram. É dessa forma que a Lei Federal reconhece as agências de publicidade, afirma Sant'Anna (1996, p.241).

Inicialmente, as agências tinham a função apenas de vender espaços em jornais, mas com o tempo elas foram se capacitando e tornaram-se mais eficientes na elaboração e venda dos anúncios.

Segundo Sant'Anna (1996, p.242), as funções da agência são “aconselhar e assistir o cliente em seus problemas de publicidade, promoção de vendas e, eventualmente em relações públicas.” O autor explica que dependendo da variedade dos recursos da agência, ela é capaz de oferecer aos seus clientes os seguintes serviços:

- a) Planejar, confeccionar e distribuir publicidade;
- b) Planejar campanhas de promoção de vendas, no todo ou em parte, e preparar o material para as mesmas;
- c) Aconselhar e assistir em problemas de relações públicas e de marketing;

- d) Fazer ou superintender pesquisas de mercado;
- e) Planejar ou confeccionar vitrinas e stands para feiras e exposições;
- f) Organizar programas de rádio e TV;
- g) Confeccionar dispositivos, planejar filmes e audiovisuais;
- h) Confeccionar material de ajuda para vendedores;
- i) Assistir a criação ou renovação de embalagens e encarregar-se dos desenhos das mesmas. (SANT'ANNA, 1996, p.242)

Para Lupetti (2006, p.81), a principal função de uma agência de publicidade é desenvolver o planejamento e fazer sua implementação no composto de comunicação juntamente com o anunciante. Sendo assim, a agência deve conhecer a empresa, seus produtos, a concorrência e a mídia, além de compreender a missão, os objetivos e as estratégias de marketing de seus clientes.

A agência deve garantir eficiência máxima e rendimento das campanhas aos seus anunciantes, mas para isso precisa acompanhar suas atividades desde o início da empresa, as possibilidades de um produto até o controle dos resultados da campanha. A agência ainda é capaz de concentrar e gerenciar todos os processos relacionados ao marketing, publicidade, propaganda, e em algumas vezes tudo que envolve comunicação. Além disso, a agência tem como principal função desenvolver um sistema adequado de comunicação para quem a contratou, explorar os pontos positivos da empresa e obter os resultados esperados.

Segundo Plínio Cabral (2001, p.16), a agência é responsável por examinar o produto ou serviço do anunciante, seus itens/formas de venda, seus diferenciais em relação à concorrência e quais necessidades objetivas e subjetivas o produto/serviço deve satisfazer. A agência deve estudar o mercado onde o produto/serviço está inserido, seu contexto social e quais as próximas tendências em relação a ele; também é sua função analisar o consumidor, verificar suas necessidades e suas aspirações, verificar se há necessidade latente ou expressa do produto; verificar a logística entre o fabricante e o ponto de venda; informar-se a respeito da assistência técnica, se for o caso;

A agência também é responsável por estudar a concorrência e fazer uma comparação com o produto/serviço do anunciante, identificando os pontos fortes e fracos; e examinar os meios de divulgação que a concorrência está utilizando e seus resultados.

Cabral (2001, p.16) afirma, com estas informações, que a partir delas a agência elabora uma estratégia de comunicação para o anunciante, indica os meios mais adequados para por em prática a estratégia estabelecida, tendo em vista o produto e o mercado. Depois disso, apresenta as linhas gerais da campanha ao anunciante.

Além de intermediar a relação do anunciante com o consumidor, a agência de publicidade também cria, diferente daquelas bancárias e de viagens, disse Barreto (2006, p.11). Ou seja, a agência de publicidade é uma prestadora de serviço, que entrega ao seu anunciante a melhor maneira para alcançar os objetivos definidos, além disso, instrui como colocar o plano em prática, avaliando posteriormente os resultados obtidos.

Inserindo a agência na atualidade, é possível citar Lupetti (2006, p.81), que afirma que as agências de publicidade devem atuar como agências de comunicação, e não só de publicidade, a fim de auxiliar no planejamento e na implementação do composto de comunicação (propaganda, relações públicas, marketing direto, promoção de vendas, merchandising e venda pessoal), sempre em sintonia com os objetivos de marketing do anunciante.

Segundo Silva e Toaldo (2010, p.81-83), as agências gaúchas estão cada vez mais integradas, mas não no sentido de alimentar conhecimento nos seus profissionais, mas sim fazendo aliança com empresas especializadas no assunto dos anunciantes, sem necessariamente ela mesma especializar-se no assunto. As agências também incorporam o próprio conhecimento do anunciante para desenvolver suas campanhas, o que dificulta uma visão geral e ampla do mercado. Já o anunciante, pensa na integração como uma parceria entre ele e a agência de comunicação, onde o marketing deve estar integrado, especializado no assunto; onde a agência ofereça constantemente informações que possam orientar seu comportamento frente aos clientes.

A organização geral da agência, como em qualquer outra empresa, é regida por alguns princípios, segundo Sant'Anna (1996, p.258): divisão de serviços, classifica o profissional dentro da sua função específica; hierárquica, os profissionais subordinados devem sempre dirigir-se ao seu superior para a tomada de decisões; por competência, leva em consideração as aptidões do funcionário; controle, há monitoramento do profissional constantemente, tanto pessoal quanto na execução do trabalho.

Sant'Anna (1996, p.267-276) cita ainda quais são as funções profissionais desempenhadas dentro da agência. O atendimento é o orientador de ofertas e demandas de projetos entre agência e anunciante, é responsável também por estabelecer programas de ação, fixar e distribuir orçamentos, decide os temas a serem adotados, os meios que serão utilizados.

Em algumas agências também há a função do tráfego, ele é responsável pelo controle do Pedido de Serviço (é gerado quando o anunciante demanda algum trabalho).

O planejador é responsável por integrar todos os outros profissionais e trabalhos dentro da agência, é ele quem tem o controle de todos os projetos em andamento e os alinha.

Há também o diretor de criação, que é responsável pela direção funcional dos serviços de arte e é ele o responsável pela tendência geral da agência. O diretor de arte e o redator devem garantir o andamento das operações e interar-se do rendimento do trabalho de seus subordinados.

O serviço de mídia é encarregado pelas negociações de espaço para TV, rádio, cinema, etc. Também é sua responsabilidade a elaboração do controle das mídias para os veículos, como encomenda de espaço publicitário, saber as características do anúncio, datas de publicação, custo, prazo de pagamento, entre outros.

Já Corrêa (2001, p.35) afirma que os setores primordiais para o bom funcionamento da agência são a gerência, a administração e finanças, atendimento, mídia e criação. Os outros setores são opcionais e dependem da especificidade de cada agência e das características dos seus clientes. O autor comenta ainda que quanto maior o faturamento da agência, mais é a sua capacidade financeira de criar e manter os setores de apoio.

Contudo, as agências com estruturas menores têm as mesmas condições de desenvolver projetos de qualidade e nível profissional que as agências de maior porte, depende da sua capacidade de contratação dos serviços adequados.

Lupetti (2006, p.80) aborda alguns portes que agências podem adotar. Agências pequenas, às vezes possuem apenas atendimento e criação, seus anunciantes não exigem mais do que peças publicitárias, anúncios e trabalhos gráficos. Agências médias necessitam de um pouco mais de estrutura para atender seus anunciantes, um profissional de atendimento, criação e um assistente de atendimento para fazer pequenos trabalhos de mídia, produção e redação, são suficientes para satisfazer os anunciantes.

Já as agências grandes, possuem todos os profissionais citados a cima, mas como foi dito anteriormente, tudo depende da especialidade da agência. Se a agência é grande, mas seu foco é web, ela não necessita de mídia e produção, da mesma forma, se ela for direcionada para anúncios em pontos de venda, não precisa de profissionais da web.

Dessa forma, confirmamos o fato de que uma agência não é apenas uma empresa que cria peças e as tornam públicas, ela está cada vez mais enérgica, mais maleável, caminhando para todos os sentidos da comunicação. Hoje não basta a agência saber criar, ela precisa saber planejar, executar e avaliar os resultados, seja de uma peça, uma campanha, uma empresa ou um evento.

## 4.2. Área de planejamento

Perante tantas abordagens a respeito da agência, questiona-se a área primordial para a evolução do presente trabalho, a área de planejamento. Segundo Cooper (2006, p. 10), o planejamento nas agências de propaganda teve seu começo na Inglaterra e tem um futuro promissor. Antes do entendimento atual do que percebe-se por planejamento, os pesquisadores não estavam presentes nas decisões mais importantes da empresa, como as definições de propaganda e o desenvolvimento da criação, apesar de ser o pesquisador o retentor das informações das pesquisas mais importantes e relevantes para a empresa.

Embora planejamento e atendimento as vezes se confundam pelo perfil semelhante e as atividades correlacionadas, a área de planejamento dentro de uma agência de publicidade fica claro a seguir:

A atividade do planejamento é exercida pelo diretor de planejamento. É ele quem vai planejar as campanhas dos anunciantes. Para tanto, o perfil desse profissional deve ser o de uma pessoa arrojada, empreendedora, com visão ampla de mercado e que tenha vivenciado todas as áreas de uma agência de comunicação, além de ter trabalhado do outro lado da mesa, ou seja, ter sido anunciante. (LUPETTI, 2006, p.56)

Ou seja, a área de planejamento deve estar integrada com a área de atendimento, além disso, ambos profissionais devem possuir característica de liderança aliada ao bom relacionamento.

O departamento de planejamento em uma agência de comunicação é comumente confundido com o departamento de atendimento. Isso porque no início da década de 1960,



os profissionais de planejamento eram chamados de “homens de atendimento”, e eram responsáveis pela recepção, compreensão, complementação dos *briefings* e posteriormente pela sua estruturação. Em contraponto, os profissionais de atendimento focavam no dia a dia do anunciante e nas atividades mais operacionais.

Juntamente com a relevância financeira das ações de propaganda veio a importância de distinguir atendimento de planejamento, e este passou a ser visto como uma atividade essencial e específica nas agências.

No Brasil, a área de planejamento surgiu em 1970, quando os departamentos de pesquisas começaram a desenvolver atividades específicas de planejamento. Atualmente as agências brasileiras vêm estruturando cada vez mais e melhor seu departamento direcionado ao assunto.

O departamento de planejamento vive hoje um momento de alta valorização: é considerado o catalisador das estratégias de comunicação e até vem sendo tratado como a “dupla da criação”. Contudo, ainda que se valorize a atividade ao equipará-la à criação (sem dúvida o aspecto mais visível da propaganda), o fato é que esta não pode mais viver de duplas e exige a permanente intervenção e inter-relação de todas as áreas, como a de atendimento e a de mídia. (KUNSCH, 2009, p.298)

Sobre o pessoal do planejamento José Predebon (2004, p.39) afirma que:

O pessoal de planejamento deve ter, manter e desenvolver, mais que qualquer outra categoria, perfeita sintonia com a realidade “em vigor”. Isso também é produto de uma leitura muito discernida do ambiente, somada e cruzada com uma sólida cultura geral. (PREDEBON, 2004, p.39)

A área de planejamento dentro da agência de propaganda é um integrador de todas as outras áreas, harmonizando o projeto que está sendo desenvolvido e unindo a equipe, principalmente as áreas de atendimento, criação e mídia. Segundo o autor Ricardo Ramos (1987, p.41), a área de planejamento se apoia num verdadeiro tripé, significa uma perfeita triangulação.

Os planejadores são responsáveis pela formulação da estratégia, são sujeitos cujas habilidades são estimular e coordenar a realização do trabalho. Henry Mintzberg (1994, p.41) ainda fala que estes são “pessoas sem responsabilidades operacionais dentro da empresa” e que “tem tempo disponível para dar mais atenção ao futuro da organização.”

Mintzberg (1994, p.41) afirma que os planejadores devem encorajar o comportamento estratégico informal, assumindo assim um novo posicionamento do profissional, pois quando

uma concepção mais ampla do processo de geração de estratégia toma o lugar do planejamento, os planejadores tornam-se pensadores conceituais das organizações.

Atualmente, o planejador está presente em cada departamento dentro da agência, desde o atendimento, a criação, produção e até o contato direto com o cliente, transformando totalmente o planejamento isolado em um planejamento integrado.

Cooper afirma ainda que:

O planejador deveria ser um expert no relacionamento do consumidor com as marcas e com a propaganda tanto em termos gerais como especificamente nas contas em que estivesse trabalhando. Sua tarefa seria usar e não fazer a pesquisa, mas a BMP acreditava que os planejadores deveriam conduzir seus próprios “grupos” – porque só eles saberiam fazer a interpretação correta para que fossem tomadas boas decisões na propaganda. (COOPER, 2006, p.11).

Diferentemente do profissional de planejamento, o profissional de marketing decide desde quais características devem passar a ter um produto, a que preço ele deve ser oferecido e quanto deve ser gasto em propaganda, já a área de planejamento é responsável por desenvolver o planejamento de comunicação.

### **4.3. Planejamento de comunicação**

O planejamento de comunicação é uma das ações que integra o marketing, deve-se conhecer suas ações para levar ao cliente retorno financeiro e seu principal objetivo, é o que afirma Lupetti (2000, p.45). Para conhecer as ações, a autora sugere fazer um levantamento de informações, ou seja, a preparação do briefing.

Este refere-se a informações da empresa e dos produtos, à força de vendas e à distribuição, ao mercado, ao consumidor, ao público-alvo, à comunicação e à pesquisa, aos objetivos da empresa quanto ao produto, os objetivos quanto à comunicação e aos problemas que a empresa virá a ter.

O planejamento de comunicação é o planejamento de marketing voltado para a comunicação, segundo a autora Marcélia Lupetti (2006, p.87). Como é realizado nos planejamentos estratégico e de marketing, no de comunicação também definem-se objetivos, meta, estratégia e tática.

Segundo Lupetti (2006, p.98), o planejamento de comunicação está inserido no nível operacional, que por sua vez está inserido nos níveis táticos. A autora esclarece que o planejamento, dentro de uma empresa, é definido em vários níveis. O nível estratégico abrange o planejamento global da organização, dele surgem outros planejamentos, que serão executados em nível tático. No nível tático, dentre tantos outros planejamentos está o planejamento de marketing.

Há muitas definições no mercado do que vem a ser planejamento. As terminologias variam muito de autor para autor, criando assim uma confusão de conceitos sobre o termo. De modo simples, é o ato de planejar as atividades de uma organização. Esse planejar exige um conhecimento profundo do mercado de atuação da empresa. Além do conhecimento, é preciso estar informado sobre as possíveis mudanças que podem ocorrer, a fim de garantir os objetivos financeiros de uma organização. (LUPETTI, 2006, p.98)

Independente do nível em que se encontra, o planejamento deve definir objetivos, metas estratégias e táticas. Alguns autores incluem as metas nos objetivos, ao contrário disso, o objetivo vai além do que uma empresa pretende atingir, ele é fixado com vistas a atender os interesses da organização. Já as metas definem o tempo em que os objetivos serão alcançados, assim como os valores financeiros e a quantidade de produtos a serem produzidos ou vendidos. Para completar, a estratégia é caminho que a empresa percorrerá para cumprir seus objetivos.

Pode ser uma tática do anunciante, recorrer a uma agência de publicidade para realizar seu planejamento de comunicação e, portanto, suas campanhas.

Em uma agência, o planejamento de comunicação deve ser desenvolvido sempre que a mesma não conhecer aspectos relevantes do seu anunciante, sendo essencial para o planejamento de uma campanha.

Corrêa (2001, p.101) afirma que o plano de comunicação deve conter o seu objetivo, este deve condizer com o objetivo da empresa e com os objetivos de marketing da mesma. Sendo assim, apresenta-se os questionamentos mais importantes na elaboração dos objetivos de comunicação. “Qual é o problema?”, esta questão envolve todo diagnóstico da situação,

pode ser baixo reconhecimento da marca pelos consumidores, dificuldades de distribuição, baixa nas vendas, entre outros. Também pode referir-se a uma necessidade de reposicionamento, uma promoção de vendas específicas, enfim, esta questão abrange alguma mudança que o anunciante está querendo.

Em seguida questiona-se “O que comunicaremos?”. A pergunta aborda o posicionamento do produto, seus benefícios e qualidades que oferece. É a maneira como o consumidor vê o produto ou serviço, este precisa ter personalidade e um diferencial que o distinga da concorrência, e é este diferencial que o consumidor levará em conta no momento da compra.

Por fim a pergunta é “A quem comunicaremos a mensagem?”. Questiona quem é o consumidor do produto, seu perfil e a segmentação de mercado a que ele pertence. Identificando-o a agência é capaz de fazer uma campanha direcionada a ele.

A massa consumidora não é homogênea, cada uma tem sua preferência e seu estilo de vida, este é o princípio da segmentação. É necessário definir as características que cada grupo para que todos os componentes do processo de marketing estejam alinhados a uma mesma linguagem. Sendo assim, o perfil do consumidor é traçado de acordo com termos demográficos, sociais, culturais, religiosos, econômicos e psicológicos.

Estas perguntas devem ser respondidas pelo anunciante, que deve conhecer melhor a realidade e a situação da sua empresa, por vezes a agência auxilia.

Corrêa (2001, p.103) enfatiza que a última pergunta é “Como comunicar?”. O autor delega a responsabilidade dessa pergunta ao profissional de criação. Essa é a principal expectativa do cliente, ver a agência que contratou criando novas ideias, que serão bem executadas e que levem o produto em questão à liderança de mercado.

Na maioria das vezes, os objetivos do plano de comunicação são intangíveis, a primeira barreira é definir o que o anunciante deseja, depois é feito o levantamento de dados e posteriormente o diagnóstico, que vai apresentar quais são os reais problemas da empresa.

A seguir deve-se definir o que o anunciante pretende e o que será comunicado, o objetivo deve ser específico, não deixando espaço para erros de interpretação, pois a mídia e a criação serão baseados nele para o desenvolvimento do projeto. A variável tempo também deve constar na determinação dos objetivos, pois o plano pode ser de meses ou anos.

Após os objetivos, devem ser definidas as estratégias, que refere-se a como se deverá proceder para atingir os objetivos traçados. A partir disso vem a definição da tática, que é um detalhamento da estratégia mais a curto prazo. Posteriormente a esta fase, a campanha é colocada em prática, ao seu fim ou enquanto ela estiver no ar poderá ser realizado o sistema de avaliação e controle da campanha. Nesse momento:

Quando um resultado mensurável é comparado a um padrão existente e, pela diferença entre o realizado e o padrão ou o previsto, pode-se avaliar o saldo positivo ou negativo daquela atuação. (CORRÊA, 2001. P.143)

O controle baseia-se em estimar resultados, compará-lo com dados anteriores e avaliar se a campanha atingiu ou não os objetivos. O planejamento de comunicação pode ser monitorado durante o processo, possibilitando a correção de curso. Após a avaliação pode-se constatar os resultados e avaliar se os mesmos foram positivos, negativos e o que pode ser otimizado nas próximas ações. Sendo assim, Corrêa (2001, p.122) conclui as etapas da elaboração do planejamento de comunicação.

Como vimos, a agência é uma empresa especializada na técnica publicitária, ela possui profissionais diferenciados e funções de acordo com seu interesse comercial. Dentre algumas áreas encontradas dentro da agência encontra-se a área de planejamento, que é responsável antes de mais nada por realizar o planejamento de comunicação, mas também por integrar os outros setores da organização.

## **5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO DIANTE DA AGÊNCIA E DO ANUNCIANTE**

Com base na fundamentação teórica desenvolvida, aponta-se a pesquisa empírica as entrevistas realizadas nos dois âmbitos, agência e anunciante, na qual será avaliada a relação entre o contratante e o contratado.

### **5.1. Coleta e descrição de dados**

Tendo como foco de pesquisa o relacionamento entre agência e anunciante e, respectivamente, seus planejamentos de comunicação e de marketing, parte-se agora para a descrição de como deu-se o procedimento da pesquisa empírica, onde a metodologia exploratória e qualitativa mostraram-se as mais eficazes para o melhor entendimento e compreensão do argumento do problema.

A pesquisa exploratória foca-se em definir o problema com maior precisão e desenvolver hipóteses, dessa forma, possibilita maior abrangência e desenvolvimento do tema, é o que afirma Malhotra (2004, p.100). Esse tipo de pesquisa também favorece à descoberta de novas possibilidades de abordar o problema, pois apresenta variáveis inexistentes no início da pesquisa.

Já para Gil (1999, p.43) a pesquisa exploratória:

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (Gil, 1999, p.43)

Sendo assim, a pesquisa exploratória mostra-se bastante eficiente no desenvolvimento das hipóteses trabalhadas no presente trabalho.

Para compreender da melhor forma possível os profissionais envolvidos no estudo, a abordagem da pesquisa os submeterá à pesquisa qualitativa direta com profundidade.

A respeito da entrevista qualitativa, Bauer e Gaskell compreendem que:

O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos. (BAUER & GASKELL, 2000, p.65)

A partir de três profissionais inseridos na agência e anunciante será possível identificar comportamentos relevantes e comuns à realidade do setor, pois segundo Malhotra (2004, p.154), a pesquisa qualitativa caracteriza-se principalmente por contextualizar um problema a partir de uma amostra relativamente pequena.

Os informantes constituem-se do diretor de atendimento da *Conjunto Soul* Rodrigo Rey, do diretor de planejamento da *Conjunto Soul* Marcelo Aimi e da analista de marketing do *CIEE* Izaura da Silva.

O processo de escolha dos informantes iniciou quando foi decidido o assunto do presente trabalho. Por compreender a complexidade dos envolvidos e o sigilo que possa ter suas informações, assim que o tema foi definido os informantes foram contatados.

O primeiro contato foi realizado com Marcelo Aimi, diretor de planejamento da *Conjunto Soul*, há cerca de um ano atrás, quando lhe foi apresentado o tema do trabalho e solicitada sua colaboração. A partir dele, definiu-se o anunciante *CIEE*, que está na agência há cerca de um ano e meio.

O tipo de abordagem da presente pesquisa configurou-se como direta, que segundo Malhotra:

Uma abordagem direta não é encoberta. O objetivo do projeto é revelado aos respondentes, ou então fica evidente pelas próprias questões formuladas. Os grupos de focos e as entrevistas em profundidade são as técnicas diretas mais importantes. (MALHOTRA, 2004, p.156)

Sendo assim, todos os entrevistados foram informados desde o primeiro contato qual seria a abordagem da pesquisa.

Após um primeiro contato do Marcelo Aimi com o Rodrigo Rey, e com Izaura da Silva, onde as partes foram abordadas quanto ao interesse pela entrevista, o entrevistador entrou em contato direto com as fontes.

O primeiro contato com a Izaura foi feito através de e-mail, dia 8 de outubro de 2012, onde ela foi informada das intenções do entrevistador, do assunto e dos objetivos. No dia seguinte o entrevistador entrou em contato por telefone, e foi marcada a entrevista para o dia 10 de outubro de 2012, às 12h no *CIEE*. Por motivos profissionais a informante solicitou que a entrevista se desse no mesmo dia, mas à noite, na Famecos.

A entrevista iniciou na PUC, às 18:50, com cerca de 50 minutos de duração.

Já a entrevista com Marcelo Aimi e com Rodrigo Rey foi marcada, depois de algumas remarcações, para dia 16 de outubro, de manhã, na Agência *Conjunto Soul*.

O primeiro a responder aos questionamentos foi Rodrigo Rey, que iniciou cerca de 9h e 30min, e teve duração de cerca de 30 minutos. Depois, por volta das 10h, Marcelo Aimi foi entrevistado, sua entrevista foi a mais longa, com cerca de 1h e 30 min de duração. As entrevistas foram realizadas individualmente em uma sala de reunião na própria agência.

Contextualizando entrevista, Gil (1999, p.117) a define como:

a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. (GIL, 1999, p.117)

Considerou-se para o presente trabalho, que o mais relevante seria a entrevista semi-estruturada, pois obtém respostas mais espontâneas, e segundo Duarte (2008), possibilita maior cobertura e flexibilidade ao interesse da pesquisa.

Segundo Gil (1999, p.120), a entrevista focalizada enfoca em um tema específico:

O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada. Este tipo de entrevista é bastante empregado em situações experimentais, com o objetivo de explorar a fundo alguma experiência vivida em condições precisas. Também é bastante utilizada com grupo de pessoas que passaram por experiências específicas. (GIL, 1999, p.120)

O roteiro das perguntas tem 24 questões e aborda temas referente ao planejamento, relacionamento que existe entre agência e anunciante, avaliação dos resultados, planejamento de comunicação e planejamento de marketing. Veja a tabela a seguir:



INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS OBSERVACIONAL
----------------------------------------------

Roteiro para coleta de dados da pesquisa “A relação estabelecida entre agência e anunciante: a via do planejamento estratégico de marketing e de comunicação”, desenvolvida por Liange Donini de Mattos.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO INFORMANTE:
---------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é o teu nome?</li> <li>2. Idade e local de nascimento?</li> <li>3. Qual é a tua graduação?</li> <li>4. Onde tu trabalhas?</li> <li>5. Qual é o teu cargo?</li> <li>6. Faz quanto tempo que tu estás na empresa?</li> <li>7. Quais as principais funções que tu exerces?</li> </ol> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

TÓPICOS PARA ENTREVISTA:
--------------------------

Essa pesquisa é sobre a relação entre agência e anunciante.
-------------------------------------------------------------

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para ti, o que é planejamento?</li> <li>2. Qual e a importância do planejamento para a gestão da marca?</li> <li>3. Quais são as etapas de um planejamento?</li> <li>4. Quais são as suas tarefas cotidianas, como planejador?</li> <li>5. O que anunciante e agência compartilham no planejamento?</li> <li>6. Qual o grau de contato que deve existir entre o planejador e o anunciante? Deve existir esse contato?</li> <li>7. O que apenas o anunciante pensa/faz em termos de planejamento?</li> <li>8. O que apenas a agência pensa/faz em termos de planejamento?</li> <li>9. Há rejeição ou aceitação maior por trabalhos específicos?</li> <li>10. Qual é a diferença entre um planejamento estratégico/de marketing e um planejamento de comunicação?</li> <li>11. Como tu enxergas a aceitação e rejeição dos planejamentos realizados?</li> <li>12. Há alguma forma de avaliar a eficiência e os resultados do planejamento de comunicação?</li> <li>13. O planejamento de comunicação realizado para o anunciante condizia com seu planejamento de marketing?</li> <li>14. Tu podes exemplificar essa relação relatando um case? Como lidaram com a rapidez e liquidez do mercado?</li> <li>15. O que é esperado do planejamento de comunicação?</li> <li>16. Qual a hierarquia seguida no contato do anunciante com a agência? E da agência com o anunciante?</li> <li>17. Qual é o papel do planejador, do atendimento e qual o limite entre os dois?</li> </ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Além do roteiro da entrevista ter sido elaborado de acordo com a problemática da presente pesquisa, houve cuidado na preparação das perguntas, durante a pesquisa o entrevistador estimulou os informantes a colaborarem com respostas completas. Além disso, para maior compreensão e para evitar perda de informação, as entrevistas foram gravadas em três equipamentos diferentes, o celular, a câmera filmadora e o mp3.

Tanto no início quanto no término da entrevista os profissionais foram recebidos com cordialidade em locais de sua preferência, visando deixá-los confortáveis e dispostos a responder da melhor forma possível os questionamentos que estavam sendo feitos pela entrevistadora.

Os dados obtidos dos informantes estão divididos em dois aspectos, o primeiro refere-se ao perfil dos entrevistados, sua identificação e características profissionais; o segundo compreende sua relação com o planejamento de marketing e o de comunicação, assim como seu entendimento a cerca dos profissionais de atendimento, planejamento, anunciante e suas respectivas funções. A descrição dos dados estão ao final da monografia, nos anexos.

## **5.2. Análise dos dados**

Sobre *o que é planejamento*, foi citado principalmente a estruturação de um projeto com prazos determinados.

Segundo os publicitários, o planejamento é realizado visando estruturar um projeto ou uma ação a partir de um problema, por um determinado período de tempo, sendo possível segui-lo ou retomá-lo e fazer as alterações necessárias, de acordo com as mudanças do mercado. Já o profissional de marketing não fala em problema, mas na estruturação de um projeto ou uma ação para um determinado período de tempo.

O objetivo do planejamento, segundo os publicitários, é resolver problemas e antecipar ações do mercado. Problemas estes que podem não ser necessariamente negativos, eles são questões postas, uma realidade a partir da qual torna-se possível desenvolver estratégias e

táticas para solucionar e resolver os problemas encontrados; antecipar algumas movimentações de mercado; e, fundamentalmente, para estruturar uma estratégia que alcance os objetivos da organização.

Portanto, o entendimento e a percepção que os entrevistados têm referente ao planejamento estratégico é semelhante.

Em relação à *importância do planejamento para a gestão da marca*, o profissional de marketing enxerga o planejamento como a previsão de orçamentos, uma prévia dos custos que serão investidos na realização de uma campanha. Para ele, a execução ou não de uma campanha baseia-se nos custos.

Segundo o atendimento, o planejamento é uma série de ideias apresentadas para o anunciante e elas devem ser factíveis de ser realizadas, pois é o que irá definir, se o projeto será posto em prática ou não. A organização das duas empresas também é citada, as empresas devem cobrar organização uma da outra, visando melhor qualidade nas ações desenvolvidas pela agência. O atendimento ainda afirma que o anunciante precisa entender a importância do planejamento, sendo inútil a agência planejar e o anunciante não reconhecer e nunca aprovar um planejamento. No caso do *CIEE*, o cliente realiza as ideias, não todas, mas as que não são aprovadas ficam no aguardo.

Já o planejador afirma que o planejamento trás a “segurança dos teus passos”, “sem ele tu caminha às cegas”. Para as marcas, é preciso ter uma visão a longo ou a curto prazo, saber para onde está indo, ter uma visão geral do problema. Para o planejador, o entendimento do problema é essencial para estruturá-lo, e a partir daí, desenvolver uma estratégia. Por esse motivo o planejamento torna-se essencial para a gestão da marca.

Percebe-se que os três informantes apresentaram entendimento distinto quanto à importância do planejamento para a gestão da marca. Para o anunciante, o planejamento é essencialmente custo; o atendimento acredita que as ideias são o principal foco do planejamento na gestão da marca; já o planejador foca no problema, e afirma que a partir dele será possível desenvolver um planejamento eficiente na gestão da marca.

No que refere-se a *quais etapas o planejamento possui*, o marketing afirma que o planejamento é composto principalmente pelo objetivo da empresa, aonde a empresa quer chegar e o que a empresa tem para fazer a ação.

Conforme o atendimento, o planejamento começa com uma reunião no anunciante, onde são levantados os problemas e as necessidades junto ao seu público alvo. Posteriormente a agência realiza um *brainstorm* de planejamento buscando uma solução conceitual, das ações para concretizar esses conceitos surgem as ideias e onde elas serão aplicadas, pode ser na TV, endomarketing, marketing de guerrilha, etc.

Já o planejador cita 3 etapas pelas quais a agência está passando para realizar um planejamento:

- **Identificação:** a agência, a partir de uma reunião com o cliente para a composição do briefing, decupa o mesmo e identifica o problema, construindo uma visão da realidade do cliente e alinhando uma verdade, pois segundo o anunciante 3 existem muitas verdades sobre um determinado assunto, e ela deve ser alinhada até alcançar a mesma para os envolvidos. Posteriormente é desenvolvido o gráfico das polaridades, com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Também ocorre aqui a busca por pesquisas de mercado, onde o assunto é contextualizado.
- **Reunião:** é realizada uma reunião com o anunciante onde todas as questões percebidas pela agência são alinhadas com o cliente, assim como a definição de cada conceito, o entrevistado cita a semiótica, as partes podem ter entendimento diferente de quem é o público alvo, por exemplo. O planejador afirmou que a inspiração dessas questões veio de uns italianos que usaram a palavra contra-briefing para o reposicionamento do problema. A partir disso, a ideia é apresentada para o cliente, podendo ser validada ou não.
- **Aplicação:** caso o projeto seja aprovado ele é colocado em prática. Ao final dessa etapa é feita uma avaliação do que foi executado.

O planejador ainda afirma que os projetos que são mais demorados e que envolvem mais dinheiro acabam sendo retardados, já os projetos menores são mais fáceis tanto de mudar quanto de trocar, esses são os projetos mais aprovados. Por esse motivo há uma revisão constante do planejamento, conforme o problema vem sendo reposicionado são feitas ações pontuais para ajustá-lo.

Percebe-se que a agência está alinhada quanto às etapas que deve seguir o planejamento, pois o planejador e o atendimento citam basicamente as mesmas etapas de busca de informação, alinhamento e execução. Já o profissional marketing, que possui uma

visão mais generalizada, resume o planejamento estratégico com o principal objetivo da empresa.

Os profissionais tiveram respostas bem abalizadas no que refere-se às *tarefas cotidianas realizadas como planejador*.

Segundo o profissional de marketing, na sua rotina, o que se sobressai é a aprovação dos projetos e ações, pesquisas orçamentárias, busca por tendências e pesquisas em geral. São pesquisas a curto prazo e pontuais. O planejamento desenvolvido é uma previsão, é totalmente mutável, portanto, é o que mostra o valor que se pode investir, ou o que deve ser cortado.

Para o atendimento, suas tarefas cotidianas são compostas de acompanhamento do projeto, do que foi proposto e do que está sendo realizado. Para ele é inevitável que haja mudanças de rumos, ele afirma que o planejador deve reinventar e refazer o planejamento sempre, mas mantendo a direção correta, lembrando dos objetivos.

O planejador afirma que o essencial para o planejador é o acompanhamento das tendências, mais especificamente antecipar as tendências. O primeiro momento do dia é de atualização, acompanhar a execução do planejamento, da marca e do consumo. O planejador entende que a atualização é feita através da internet, *journals* de artigos, etc.

Posteriormente, o profissional de planejamento ainda desenvolve a forma de como vender a ideia, como apresentar o artigo científico que ele encontrou na internet. É necessário pegar a pesquisa, decupá-la e simplificá-la de acordo com o modelo que está sendo apresentado ao cliente.

Como a agência está com diversos trabalhos no *Facebook*, o planejador afirma que estão reconhecendo pequenas flutuações de cultura no uso das redes, isso faz com que ele desenvolva diariamente microestratégias para medir seus melhores resultados na rede.

Percebe-se que a rotina da agência e do anunciante são bem diferentes quanto às suas tarefas como planejadores, contudo, percebe-se que ambas buscam atualização.

No que refere-se ao *o que anunciante e agência compartilham do planejamento*, as respostas foram variadas.

Inicialmente, o que agência e anunciante compartilham do planejamento é o *brainstorm*, afirma o profissional de marketing. Segundo ele, a agência tem o papel

fundamental de ajudar nas necessidades do anunciante, auxiliando com orientações. Além disso, se o *briefing* também foi citado, pois se o mesmo não foi passado corretamente, há muitas correções durante o caminho e isso demanda muito trabalho e acaba necessitando muito tempo.

O atendimento afirma que depois que o projeto foi aprovado, o anunciante e a agência compartilham totalmente do planejamento, caso contrário o planejamento não flui.

Já para o planejador, o problema é a principal questão a ser compartilhada entre o anunciante e o planejamento. Ele enxerga-se quase como um consultor, sendo impossível tomar a decisão pelo cliente. A agência enxerga o cenário e indica os caminhos, a partir daí o anunciante segue. Mas a maior troca, segundo o profissional de planejamento, é definir e tomar consciência do problema.

Sendo assim, nota-se as diferentes percepções encontradas no que refere-se a que o anunciante e agência compartilham do planejamento.

Posteriormente questiona-se *“qual o grau de contato que deve existir entre o planejador e o anunciante? Deve existir esse contato?”*.

O profissional de marketing afirma que o contato deve ser de 100%, ele cita que as duas agências que atendem o *CIEE*, o contato é feito do início ao fim, pois o planejamento muitas vezes acaba partindo da própria agência. Ele também comenta que é o intermediário entre as duas agências, as duas não tendo contato uma com a outra.

Segundo o profissional de atendimento, é importante que os profissionais tenham contato com o anunciante, não só o atendimento, mas o planejador, o profissional de mídia, a criação, etc. Dessa forma, a agência busca maior entrosamento entre as pessoas envolvidas no projeto, que envolvem-se também com a realidade do cliente.

Conforme o profissional de planejamento é fundamental ele ter contato com o anunciante, só assim ele percebe o posicionamento político do anunciante, preconceitos, valores, visão de mundo, etc. Ele ainda afirma que quando o planejador não conhece o anunciante e suas características, a chance de errar é muito maior. O planejador tem que pensar numa adaptação do discurso para aquele anunciante, é a base de qualquer processo de comunicação. É necessário saber que há o receptor e, além disso, precisa-se pensar na

mensagem que será passada a ele. Mas para isso é necessário conhecer e haver conversa entre os envolvidos.

Dessa forma, os três informantes concordam que deve haver o máximo de contato, do início ao fim dos projetos, entre anunciante e planejador.

Em relação ao *que apenas o anunciante pensa/faz em termos de planejamento*, além da dificuldade em encontrar respostas, houve bastantes divergências nas mesmas.

Conforme o atendimento, o cliente deveria ser o responsável por estipular onde ele quer chegar, quais são seus objetivos de marketing, os objetivos de comunicação, o conceito da marca, e do produto. O informante confessa que é um trabalho que acaba sendo realizado pela própria agência, a mesma acaba trabalhando com o planejamento de marketing do cliente e, além disso, acaba definindo inclusive os objetivos de comunicação e de marketing dele.

No caso do *CIEE*, o atendimento afirma que a organização, desde o início, apresentou o objetivo e o público o qual queria atingir. Foi um objetivo bastante específico que envolveu um planejamento bastante específico.

Já para o planejador, a decisão final é a única coisa que o anunciante decide sozinho, a aprovação ou não do projeto apresentado pela agência.

Os profissionais de planejamento e atendimento da agência tiveram respostas bastante antagônicas sobre o que apenas o anunciante é responsável por pensar e fazer em termos de planejamento. O profissional de marketing não soube expressar sua opinião a cerca da pergunta.

Já no que refere-se ao *que apenas a agência pensa/faz em termos de planejamento*, percebeu-se respostas bastante curiosas.

Para o profissional de marketing, a agência é responsável por planejar e formatar uma proposta de projeto para o anunciante a partir de uma solicitação específica feita pelos mesmos e de uma definição de valores.

Segundo o atendimento, geralmente a ideia e a execução são feitas somente pela agência, assim como a sugestão do projeto e a proposta inicial.

Conforme o planejador, dentro do modelo atual que a *Conjunto Soul* trabalha, a geração de ideias e execução das mesma é um campo que apenas a agência atua.

Sendo assim, a visão dos informantes, seguem raciocínios distintos e parecidos ao mesmo tempo. O anunciante afirma que agência formula e formata uma proposta de projeto; a agência acredita que ela é responsável por criar e executar ideias. De certa forma ambas respostas complementam-se, pois para formular uma proposta é necessário, primeiramente, ter uma ideia, posteriormente a ideia é formatada, apresentada para o cliente e se confirmada é executada pela agência.

No questionamento se *há aceitação ou rejeição maior por trabalhos específicos*, há muitas divergências entre os entrevistados.

O profissional de marketing afirma que os trabalhos são refeitos muitas vezes pela falta de atenção no *briefing* realizado no começo do planejamento, isso retarda a aprovação dos projetos, e ele pode ser negado a qualquer momento. O informante afirma que o propósito do planejamento é orçamentário, e que muitas vezes são recusados pelo alto custo.

Para o atendimento, os projetos que demandam mais trabalho do cliente são os mais recusados, pois dão mais trabalho e exigem maior envolvimento. Trabalhos mais complexos possuem mais resistência na aprovação, mas quando a proposta é legal e o cliente acredita, o projeto é aprovado. Também tem a ver com os custos, com o retorno que a ação vai trazer, o que importa é o resultado final.

O planejador acredita que só há rejeição dos projetos quando o planejamento caminha contra as visões e os valores de mundo do anunciante, quando o planejador não entende o que o cliente espera dos negócios e do mundo.

Percebe-se, novamente, que houveram muitas disparidades entre o que anunciante e agência compreendem por trabalhos aceitos ou rejeitados.

A respeito da *diferença entre um planejamento estratégico de marketing e um planejamento de comunicação*, todos os três informantes concordam que o planejamento de marketing é mais amplo que o de comunicação.

Conforme o profissional de marketing, o planejamento de marketing é uma matéria voltada para o mercado, enquanto o de comunicação visa a aproximação da marca e do público, o próprio relacionamento. O informante acredita que os dois planejamentos se complementam.



O atendimento definiu planejamento de comunicação como uma pequena parte do planejamento de marketing. O planejamento de marketing deve envolver vendas, a empresa como um todo, ele resume planejamento de marketing como os 4P's.

Para o planejador a diferença é simples, o marketing envolve os 4 P's do Kotler, o de comunicação parte das definições traçadas e comunica o público. O informante ainda critica o mercado gaúcho quando afirma que o planejamento de marketing acaba sendo o mesmo que o planejamento de comunicação, pois o departamento de marketing faz muito pouco de marketing. De uma maneira geral, o departamento de marketing aprova os recursos para a campanha, não define preço. Para o informante, o diretor de marketing deveria ser praticamente o vice-presidente da organização.

Nesse ponto, o planejador contradiz o que o atendimento declarou quanto ao planejamento de marketing que a agência realiza. O atendimento havia informado que a agência realizava, para seus anunciantes, o planejamento de marketing, já o atendimento afirma que o planejamento de marketing é por conta do cliente.

A principal questão observada foi que os profissionais da agência citaram os 4P's do Philip Kotler para definir planejamento de marketing. Já o profissional de marketing o definiu como voltado para o mercado.

Quando questionados a *como você enxerga a aceitação e rejeição dos planejamentos realizados*, alguns dos informantes falaram “frustração” no que se trata da aceitação ou rejeição dos planejamentos realizados, mas cada um tem sua visão e sua experiência com o assunto.

Pelo próprio foco e perfil da organização, o profissional de marketing afirma que os projetos são rejeitados muito frequentemente, e que isso torna o trabalho frustrante. Para a organização, arrojado é complicado, então acaba-se realizando sempre os trabalhos mais tradicionais, que por vezes, não atingem o público alvo da empresa e acabam favorecendo uma minoria de profissionais dentro da empresa, não a empresa em si.

Para o atendimento, a primeira palavra do anunciante é “não”, para ele o “não” vem no contrato e está garantido. Torna-se frustrante quando o anunciante não aceita nenhum projeto proposto, o trabalho cai na mesmice. Já quando o cliente aceita as propostas, que é o caso do CIEE, o trabalho torna-se mais gratificante.

O planejador não enxerga o planejamento como aprovado ou não, para ele, é um processo que é estruturado com o anunciante. Se um projeto é executado minimamente ele já teve valia e já obteve sucesso.

No que refere-se *a forma de avaliar a eficiência e os resultados do planejamento de comunicação*, foram abordados os mais variados lados da mensuração e da eficiência dos resultados.

O profissional de marketing afirma que as ferramentas que a organização utiliza para mensuração não são as mais adequadas. Atualmente, para a mídia espontânea a forma de mensurar é via clipagem, mas não possui uma periodicidade e um objetivo de pessoas a serem atingidas, etc.

Para o atendimento, a cada ação deve ser feita uma régua para medir aonde tu quer chegar e o que tu conquistou de fato. Também pode ser feita uma pesquisa de marca, para saber o que está sendo falado da marca, como ela está sendo avaliada, é o caso da Celulose Riograndense, onde é realizada pesquisa de marca a cada ano.

Conforme o planejador, dentro de um modelo capitalista de negócio, a avaliação da campanha é sempre em dinheiro. Para ele o termômetro é “vendo mais o não vendo mais?”. Tanto o dinheiro como o consumo são elementos contábeis e o retorno é financeiro, afirma.

Dessa forma, encontra-se contrapontos dentro da agência e do anunciante no que refere-se à mensuração.

Questionados se *o planejamento de comunicação realizado para o anunciante condizia com seu planejamento de marketing*, os informantes surpreendem, pois em nenhum deles parece haver essa relação.

O planejamento de marketing, para o profissional de marketing, estava esquecido na organização. Atualmente a ferramenta é muito mais voltado para o empresariado do que para o público final, que são os estudantes. O que dá o retorno financeiro para o CIEE é o empresariado, mas este não faz parte dos planos de comunicação da empresa, só as vezes, uma minoria. Contudo, as duas linguagens estão alinhadas com as metas e visão da empresa.

O atendimento afirma que às vezes o anunciante não possui planejamento de marketing, e que é o cliente quem tem que guiar a agência, e está fazendo isso errado. O

cliente deve apresentar seu planejamento de marketing e o planejamento de comunicação deve estar alinhado.

Reafirmando que no mercado gaúcho o anunciante não costuma ter planejamento de marketing, o planejador afirma que é difícil fazer o planejamento de comunicação a partir do planejamento de marketing, pois esse muitas vezes ainda não foi desenvolvido pelo cliente.

Posteriormente, é solicitado aos informantes que eles *exemplifiquem a relação entre agência e anunciante relatando um case; e como lidaram com a rapidez e liquidez do mercado.*

O contato com a agência é diário, afirma o profissional de marketing, seja via telefone ou e-mail, também há reuniões periódicas.

Há uma demanda da reformulação do slogan, chamadas, entre outros, do *CIEE*, foi feito um planejamento para ser executado em 2012, muitos materiais ainda estão em fase de aprovação. Esse planejamento foi feito juntamente com a *Século*.

O atraso deve-se tanto à agência, que não aderiu ao *briefing* corretamente; quanto à organização, que não possui um sistema de aprovação de campanhas eficiente, afirmou o entrevistado. Por conta dos atrasos a campanha foi ao ar segmentada, com linguagens antigas misturadas às atuais, o público não reconhece a linguagem e não há unidade na comunicação. Dessa forma a comunicação perdeu a eficiência e o alinhamento do conceito.

Quando a entrevista foi realizada, estava sendo apresentado o conceito para 2013, não sabia-se ainda se haveria outro planejamento ou seria dada continuidade a esse, pois o *CIEE* muda o conceito a cada 2 anos. De qualquer forma, o planejamento atual, assim como o conceito se perderam.

O atendimento afirma que o planejamento é realizado durante o ano, com continuidade, e que muitas ações entram de última hora. Para o *CIEE* foi realizado um planejamento de entrega de brindes nos RH's das empresas, na sua execução entraram outros trabalhos secundários, mas este continuou sendo o principal, e os outros foram sendo desenvolvidos.

O planejador relata o relacionamento com o setor de T.I (Tecnologia da Informação), e com o setor de marketing do *CIEE*, esse demanda tecnologia, enquanto este demanda comunicação. A metodologia de trabalho foi estruturada juntamente com o cliente, é uma

relação muito estreita e com muita cobrança. O informante acredita que a estruturação com o cliente desde o começo do trabalho seja a forma ideal de trabalhar, eles conseguiram moldar o método de trabalho entre eles, houve uma adaptação entre os dois.

No que refere-se ao *que os profissionais esperam do planejamento de comunicação*, houveram respostas distintas.

O crédito e o investimento maior em comunicação é o que mais espera o profissional de marketing, mais confiança de que a comunicação é essencial. O entrevistado acredita que se houvesse investimento maior em comunicação os resultados também seriam maiores. Ele cita que se houvesse uma forma de mensurar a comunicação seria mais fácil de conseguir investimento.

O atendimento espera que o planejamento de comunicação seja apenas criativo.

Para o planejador, o planejamento de comunicação precisa dar retorno financeiro e satisfação do cliente.

Sendo assim, resume-se que o profissional de marketing pediu mais verba para ser aplicada em comunicação, o atendimento afirmou que o planejamento deve ser criativo, e o planejador espera retorno financeiro e satisfação do cliente.

Os informantes também foram questionados *quanto à hierarquia seguida no contato do anunciante com a agência e da agência com o anunciante*.

Informal, afirma o profissional de marketing, que possui contato direto com os diretores das duas agências com as quais trabalha, a *Século*, que já está há mais de 16 anos; e a *Conjunto Soul*, que está há 1 ano e meio. O entrevistado acredita que não teria a mesma liberdade em uma agência de grande porte, ela acha que o contato seria apenas com o atendimento.

O atendimento afirma que tem uma pessoa responsável que atende pelo anunciante, ele mesmo é o responsável pelo diálogo entre a agência e seu cliente. Na agência, o atendimento é responsável por levar as informações para os setores de criação, mídia, produção, etc.

Segundo o planejador, a agência *Conjunto Soul* possui pouca hierarquia, bastante liberdade, mas nenhum sobressai o trabalho do outro. Há uma hierarquia estabelecida, mas

internamente é muito horizontal, afirma o entrevistado. Geralmente o anunciante entra em contato com o atendimento e este demanda do planejamento e das outras áreas. O caminho contrário também é feito seguindo uma hierarquia, por mais que o atendimento possa entrar em contato e pedir aprovação com o diretor de marketing, ele passa primeiro para o contato de costume.

Conclui-se que a hierarquia seguida no contato do anunciante com a agência e da agência com anunciante é geralmente pelo atendimento, contanto, em todos os casos é possível perceber que o relacionamento é informal e aberto podendo, a qualquer momento, contatar-se os diretores das áreas.

Quanto ao *papel do planejador, do atendimento e qual o limite entre os dois*, as respostas às indagações completaram-se.

Os profissionais trabalham em conjunto, afirma o profissional de marketing. O planejador atua em situações mais drásticas e pontuais, algumas vezes atua também como atendimento, afirma ela. Geralmente o planejador está copiado nos e-mails enviados para o atendimento.

O atendimento deve servir como ponte entre o anunciante e a agência, e o planejamento não pode sobrepor o atendimento, é o que afirma o profissional de atendimento. O limite entre os dois é um não sobrepor o outro, deve haver diálogo entre os dois o dia inteiro. Contudo, é permitido que um atue na função do outro. O informante relatou que pode atuar como planejamento, e que o planejamento pode atuar como atendimento, mas que isso se complicaria numa estrutura mais enxuta.

Para o planejador, a relação é a mesma da descrita pelo atendimento, ele afirma que “ora estou atendendo, ora estou planejando”, e que o limite é a tomada de decisão, cada um decide o que é de sua alçada. A discussão e os questionamentos estão presentes na tomada de decisão, mas um possui confiança no outro para a decisão final.

### 5.3. Interpretação dos dados

Considerando-se os dados relatados, constata-se que ao se tratar do entendimento que os profissionais envolvidos possuem quanto ao que é planejamento, tanto o de propaganda quanto o de marketing acreditam que ele é a estruturação de um projeto para a empresa com datas de início e término definidas.

Os publicitários enxergam o planejamento como a solução de um problema a ser resolvido para seu anunciante, ele também antecipa ações do mercado, tornando possível ao profissional da comunicação a tomada de decisão baseada em pesquisas e estudos realizados para esse fim. O problema ao qual os publicitários referem-se, que o planejamento vem para resolver, é a necessidade que o anunciante tem de acordo com seus objetivos.

Os resultados vão ao encontro com os autores estudados Porter (1985), Cavalcanti (2008) e Mintzberg (1994), que concordam que o planejamento serve para coordenar as atividades das instituições e para assegurar que as empresas ajam com razão ao depararem-se com situações adversas no futuro.

Cavalcanti oferece uma visão mais elaborada sobre o assunto:

O planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidade e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance dos seus grandes objetivos. Essas definições condicionam o estabelecimento de metas e ações, bem como as agendas correspondentes. (CAVALCANTI, 2008, p.98).

De acordo com as necessidades e as movimentações do mercado os publicitários decidem se é necessário ou não alterar, corrigir ou adotar novos caminhos para o planejamento. Notou-se que os profissionais de marketing e de comunicação admitem essa retomada de rumos do planejamento, não estando ele engessado até sua conclusão. Portanto, percebe-se flexibilidade muito grande na execução do mesmo.

Observa-se que os profissionais estão agindo de acordo com a proposta de Kotler (2006, p.52), que afirma que se o planejamento é desenvolvido anualmente, deve haver

controles trimestrais para assegurar que a ação está seguindo o rumo certo, e caso não esteja, que seja possível corrigi-lo a tempo.

Quando questionados sobre a importância do planejamento para a gestão da marca, os profissionais de marketing enxergam principalmente como a previsão de orçamentos, ou seja, uma prévia de quanto será gasto nas ações que estão por vir.

Para Aaker (2007, p.81) esse sistema é muito mais complexo, a gestão da marca envolve identidade, valor e credibilidade à marca. Kotler (1999, p.76) aborda a gestão desde o desenvolvimento da proposta da própria construção da marca.

Os profissionais de atendimento enxergam a gestão como a organização das empresas envolvidas, nesse caso a agência e o anunciante. Essa organização abrange inclusive os projetos que a agência desenvolve para o anunciante e sua aprovação ou não. Sendo assim, o atendimento afirma que quando os projetos são elaborados e nunca são aprovados gera certa desmotivação nos profissionais da agência.

Diferentemente da abordagem dos profissionais de atendimento, Kotler (1996, p.233-234) cita alguns motivos pelos quais os anunciantes utilizam-se da gestão da marca:

- 1- Poderá querer uma marca para fins de identificação, a fim de simplificar o manuseio ou a busca;
- 2- Poderá querer uma marca registrada e uma patente para proteger as características peculiares de seu produto contra imitação.
- 3- Poderá querer conotar certa qualidade que está oferecendo, a fim de que os compradores satisfeitos possam obter facilmente seu produto de novo, através do reconhecimento da marca.
- 4- Poderá querer ver a marca como uma oportunidade para adotar seu produto de uma história e reputação únicas, que possam criar a base para a diferenciação de preço. (KOTLER, 1996, p.233-234)

Os planejadores afirmam que o planejamento é essencial para a gestão da marca, estas precisam ter segurança nas decisões a serem tomadas, elas precisam saber aonde estão indo e ter uma visão geral do problema.

Os profissionais tiveram uma abordagem de gestão de marca totalmente antagônica da visão dos autores estudados. Nota-se que para os profissionais de marketing a gestão é essencialmente custo, para o atendimento é criatividade, e para o planejador a gestão foca no problema do anunciante.

Já Kotler (1974, p.269), usa o termo *branding* para “Gestão da Marca”, e afirma que ela tem capacidade de produzir valor aos produtos e serviços das organizações; e mais do que

isso, ela deve gerar curiosidade e interesse no que está sendo oferecido. O autor ainda afirma que:

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se serve e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, 1974, 269-270).

Para os autores que estudaram o assunto Aaker (1998) Kotler (1974), gestão de marca é muito mais do que as observações feitas pelos profissionais de marketing, planejamento e atendimento. De uma forma generalizada, ela envolve sustentação e conquista da lealdade à marca, pelo reconhecimento dos consumidores e pela conquista de novos clientes.

Sendo assim,

A construção da marca, portanto, exige mais do que apenas a imagem da marca. Ela requer o gerenciamento de todo *contato com a marca* que o cliente possa ter. Uma vez que os funcionários, distribuidores e revendedores da empresa podem afetar a experiência com a marca, o desafio é gerenciar a qualidade de todos os contatos com a marca. (KOTLER, 1999, p.94)

Leva-se também em consideração a forma com que agência e anunciante lidam com a gestão da marca. Corrêa (2001, p.29) afirma que entre eles deve haver uma relação de confiança, pois a agência é a responsável por intermediar a relação entre anunciante, cliente, veículos de comunicação e fornecedores.

Sobre o tema Sant'Anna afirma que:

É função da agência garantir ao máximo a eficiência e rendimento das campanhas; para isso ela deve acompanhar as atividades de seus cliente, desde as pesquisas preliminares recomendadas para conhecer as possibilidades de um produto até o controle final dos resultados da campanha. (Sant'Anna, 1996, p. 242).

No que refere-se às etapas as quais o planejamento possui, os profissionais de marketing afirmam que a etapa essencial é a definição do objetivo da empresa, onde ela quer chegar e quais ferramentas ela utilizará para chegar lá.

Entretanto, o planejamento começa antes mesmo do desenvolvimento de um produto ou serviço e continua até que ele esteja disponível. Cavalcanti (2008, p.100) considera as seguintes etapas essenciais, primeiramente deve-se comunicar interna e externamente a missão da empresa; definem-se os valores que orientam as operações da empresa; faz-se uma análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças; define-se a estratégia visando gerar valor aos anunciantes; declara-se a visão da empresa expressando sua imagem diante do



horizonte temporal; objetiva-se o foco de seus aspectos mais importantes; define-se metas com prazos definidos de acordo com os objetivos; deve-se ter ações esclarecidas para concretizar as metas e a consecução dos objetivos; apresenta-se o detalhamento das ações, cronogramas de etapas e recursos previstos.

Os profissionais de atendimento compreendem as etapas quase igualmente ao Cavalcanti, eles afirmam que a primeira etapa do planejamento é desenvolver o *briefing* juntamente com o anunciante, onde são constatados os problemas e as necessidades da empresa junto ao seu público alvo. Na segunda etapa a agência realiza um *brainstorm* de planejamento procurando uma solução conceitual, a partir disso é decidido em quais plataformas o projeto será desenvolvido.

Percebe-se que os publicitários estão alinhados às etapas que devem ser seguidas, pois os profissionais de planejamento e atendimento compreendem as mesmas fases de busca de informação, alinhamento e execução.

Os planejadores contemplaram as mesmas três etapas pelas quais passa o planejamento, mas as definiram melhor do que os atendimentos. A primeira é a identificação, onde o anunciante e a agência desenvolvem o *briefing* a partir de uma realidade definida entre os dois, nesse momento considera-se que a percepção da verdade pode ser diferente entre os envolvidos, por esse motivo ela deve ser alinhada até que eles tenham o mesmo entendimento. Aqui também ocorre a busca por pesquisas de mercado e é elaborado o gráfico das polaridades, as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Kotler (1975, p.98) explica que as oportunidades e ameaças compõem o ambiente externo e caracteriza-se pela capacidade da empresa obter lucro ou não. Já as forças e fraquezas apresentam a realidade interna da empresa, exige uma avaliação periódica da mesma, e a partir dela corrige-se as fraquezas e maximiza-se as forças.

A segunda etapa abordada pelos planejadores foi a reunião, onde é feito o contra-briefing, ou seja, anunciante e agência alinham e reposicionam o problema. A partir dele a campanha é aprovada ou não. A terceira etapa é a implementação do projeto caso ele seja aprovado, e no final é feita uma avaliação dos resultados obtidos.

Os planejadores dão destaque aos projetos menores e mais factíveis de serem realizados, esses são os mais aprovados pelo fato da maior maleabilidade e menores

investimentos envolvidos. Sendo assim, os projetos maiores, mais demorados, que envolvem mais investimento e são mais complexos acabam sendo, na sua maioria, rejeitados ou deixados de lado. Por esse motivo há uma revisão constante do planejamento, conforme o problema vem sendo reposicionado ações pontuais vão sendo realizadas para ajustá-lo.

Para Kotler (1975, p.475) toda empresa que almeja sucesso deve estar ciente da necessidade do planejamento e da sua execução cuidadosa. A primeira etapa do planejamento para o autor é a coleta de informações sobre o mercado, mais especificamente sobre o mercado que ele deseja atingir, a empresa deve conhecer seu cliente e satisfazer suas necessidades.

A próxima etapa a ser seguida, para Kotler (1975, p.475), é a definição da matriz SWOT, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que já foram citadas anteriormente. Esse conhecimento do ambiente ajuda a empresa a definir melhor seu posicionamento no mercado, assim como sua situação.

O próximo passo é determinar o período de realização da ação, assim como as metas que devem ser atingidas. Segundo Kotler:

A maioria das unidades de negócios procura um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. (KOTLER, 2006, p.52).

A definição dos objetivos da empresa também compõem uma fase, eles devem ser organizados hierarquicamente, levando em consideração desde os objetivos mais amplos aos mais específicos. Eles são definidos a partir da análise da matriz SWOT e devem apresentar a taxa de crescimento ou rendimento que devem ser obtidos.

Posteriormente a todas essas definições é desenvolvido o plano de ação para alcançar as metas e objetivos propostos, assim como uma previsão de vendas e despesas e o controle mensal ou trimestral para corrigir ações necessárias.

Nesse ponto encontram-se algumas características comuns às etapas mencionadas pelos profissionais tanto de marketing quanto de comunicação. Relembrando, os profissionais de marketing deram destaque à previsão de despesas da empresa, tratando-a como a fase mais importante do planejamento, enquanto Kotler a cita como uma das últimas etapas.

Já os profissionais de planejamento encontram-se apoiados por Kotler quando ambos afirmam que após a implementação há o monitoramento para retomar ou corrigir as ações necessárias para manter o foco do planejamento.

Quando questionados sobre as tarefas cotidianas realizadas como planejador, os profissionais de marketing salientam que a aprovação dos projetos vindos da agência de comunicação são as tarefas que mais ocupam seu tempo. Além delas são feitas pesquisas orçamentárias, busca por tendências e pesquisa em geral.

Para o atendimento o que mais exige tempo é o acompanhamento dos projetos em andamento, do que está pendente e o que está sendo realizado. Para ele a mudança de rumos é comum, desde que os objetivos sejam alcançados.

Já o planejador considera que é essencial da função o acompanhamento das tendências. O primeiro momento do dia é dedicado à atualização, onde os profissionais acompanham a execução do planejamento, da marca e do consumo. São utilizados para mantê-lo atualizado a internet, os *journals* de artigos, etc.

Ainda compete ao planejador desenvolver a apresentação das ideias que teve, pois ela deve ser adaptada na linguagem do cliente.

Sendo assim, percebe-se bastante diferença entre a rotina da agência e do anunciante, contudo, como planejadores todos buscam atualização. O que não foi abordado pelos profissionais, mas pelos autores, é o fato do planejamento “unir a equipe” Ramos (1987, p.72), “estimular e coordenar a realização dos projetos” Mintzberg (1994, p.41).

No que refere-se ao que anunciante e agência compartilham do planejamento, o profissional de marketing dá destaque ao *briefing* e ao *brainstorm*. Para ele o *briefing* deve ser passado da melhor forma possível, com todas as considerações e informações relevantes ao anunciante, pois é a partir dele que será desenvolvido o planejamento estratégico. O segundo ponto compartilhando entre os envolvidos é o *brainstorm*, para os profissionais de marketing a agência tem o papel fundamental de ajudar nas necessidades dos anunciantes sugerindo ideias e auxiliando com orientações.

Sobre *briefing* Lupetti o define como:

O levantamento de todas as informações pertinentes à empresa e ao produto que se pretende divulgar. Ele é elaborado pelo anunciante, detalhadamente, para orientar o trabalho de planejamento de campanha na agência. Geralmente, as empresas

forneçam poucos dados e, nesse caso, é obrigação da agência efetuar um levantamento mais aprofundado de dados e informações. (LUPETTI, 2000, p.50)

Levando em consideração as duas perspectivas vê-se aí que elas são contrárias. Enquanto os profissionais de marketing afirmam que o *briefing* deve ser desenvolvido juntamente com a agência, a autora Lupetti afirma que é responsabilidade do anunciante desenvolvê-lo, devendo a agência pesquisar apenas as informações que o anunciante não conseguir levantar.

Os profissionais de atendimento afirmam que após a aprovação do projeto o anunciante e a agência compartilham totalmente do planejamento, não sendo dessa forma o andamento do mesmo não flui como deveria.

Para os profissionais de planejamento, mais uma vez o problema é a questão principal a ser dividida entre anunciante e agência. Apesar do planejador ser comparado a um consultor ele não pode tomar a decisão pelo cliente, ele enxerga o cenário e indica os caminhos e, a partir disso o anunciante segue.

Sant'Anna (1996, p.249) afirma que o anunciante contratou os serviços da agência, mas há um limite nesse relacionamento, e a agência tem que se impor. A agência tem que deixar claro que o anunciante pode participar do processo, mas não fazê-lo.

Sendo assim, nota-se as diferentes visões entre os profissionais envolvidos, mas o relacionamento entre agência e anunciante é baseado na confiança e no comprometimento, afirma Silva e Toaldo (2010, p.116). Para as autoras a agência deve estar presente no dia a dia do anunciante, e disponível nos momentos que ele solicitar, pois há demandas que devem ser supridas imediatamente. Se não for assim, a ausência da agência provoca no anunciante a sensação de desleixo e descaso, deixando-o inseguro.

Quanto ao que refere-se ao grau de contato que deve existir entre planejador e anunciante, a resposta foi unânime, para os profissionais de comunicação e de marketing o contato deve ser de 100%. Marcélia Lupetti aborda o planejador com uma breve descrição:

Em uma agência de comunicação, a atividade do planejamento é exercida pelo diretor de planejamento. É ele quem vai planejar as campanhas dos anunciantes. Para tanto, o perfil desse profissional deve ser o de uma pessoa arrojada, empreendedora, com visão ampla de mercado e que tenha vivenciado todas as áreas de uma agência de comunicação, além de ter trabalhado do outro lado da mesa, ou seja, ter sido anunciante. (LUPETTI, 2006, p.56)

Os profissionais de marketing afirmam que o contato entre o planejador e anunciante existe do início ao fim, pois o planejamento é realizado diretamente entre estes profissionais.

Atualmente o planejador, além de estar presente em cada setor dentro da agência e de unifica-los, ainda está entrando em contato direto com o anunciante transformando totalmente o planejamento isolado em um planejamento integrado. Cooper afirma que:

O planejador deveria ser um expert no relacionamento do consumidor com as marcas e com a propaganda tanto em termos gerais como especificamente nas contas em que estivesse trabalhando. Sua tarefa seria usar e não fazer a pesquisa, mas a BMP acreditava que os planejadores deveriam conduzir seus próprios “grupos” – porque só eles saberiam fazer a interpretação correta para que fossem tomadas boas decisões na propaganda. (COOPER, 2006, p.11).

Para os profissionais de atendimento é importante que os profissionais da agência entrem em contato com o anunciante, não só o atendimento, mas o planejamento, a criação, a mídia, etc. Só assim eles estarão em contato diretamente com a realidade do anunciante e, além disso, o envolvimento proporcionará mais entrosamento entre os envolvidos no projeto, o que ajustará o alinhamento na linguagem.

Além do planejador estar em contato permanente com o anunciante, Predebom vai além e afirma que:

O pessoal de planejamento deve ter, manter e desenvolver, mais que qualquer outra categoria, perfeita sintonia com a realidade “em vigor”. Isso também é produto de uma leitura muito discernida do ambiente, somada e cruzada com uma sólida cultura geral. (PREDEBON, 2004, p.39)

Para os próprios profissionais de planejamento, o contato entre eles e anunciante é fundamental, pois dessa forma será possível perceber as crenças dele, o posicionamento político, os preconceitos, os valores, as visões de mundo, etc. Quando não há esse contato as chances de errar são muito maiores, pois dependendo dessas características citadas o planejador fará uma adaptação do seu discurso, esta é a base para qualquer processo de comunicação. É a partir das características do anunciante que a mensagem é desenvolvida para ele, mas para isso é necessário haver conversa e contato entre ambos.

Os planejadores são pensadores conceituais das organizações, afirma Mintzberg (1994, p.41). Para ele o profissional em questão deve encorajar o comportamento estratégico informal assumindo um novo posicionamento e gerando uma concepção mais ampla do processo de geração de estratégia.

Quando os profissionais são abordados quanto ao que apenas o anunciante pensa e faz em termos de planejamento, as respostas encontraram bastante dificuldade e diversidade.

Para os profissionais de atendimento, é papel só do anunciante, estipular onde ele quer chegar, seus objetivos de marketing, de comunicação, o conceito da marca e do produto. Os atendimentos confessam que o planejamento de marketing, algumas vezes é um trabalho que acaba sendo realizado pela própria agência, pois o anunciante não o desenvolveu. Dessa forma, a agência acaba cumprindo o papel que seria exclusivamente do anunciante, definir os objetivos de marketing do seu cliente.

Esta observação vai contra o estudado até o momento, pois sabe-se que o planejamento de marketing é o plano da empresa a longo prazo, é perspectiva, a maneira como a empresa visualiza as próximas ações. Se o anunciante não possui planejamento de marketing, como ele se posicionou no mercado até o momento, e em que base será desenvolvido o planejamento de comunicação. Só resta à agência cumprir esse papel que seria exclusivo do anunciante.

Os profissionais de planejamento, indo contra o que afirmaram os profissionais de atendimento, afirmam que a decisão final é a única coisa que apenas o anunciante faz sozinho. O que deixa implícito que é possível sim que a agência desenvolva o planejamento de marketing do seu cliente.

Mintzberg (1994, p.156) afirma que nos países de primeiro mundo planeja-se estrategicamente desde o nascimento da empresa, ao contrário do Brasil, que até pouco tempo desconhecia a ferramenta de gestão administrativa. Por esse motivo encontra-se tantas empresas sem planejamento estratégico, e o Rio Grande do Sul, por não estar no centro comercial do Brasil, ainda foi conhecer a ferramenta mais tarde.

Já quando questionados sobre apenas o que agência pensa e faz em termos de planejamento, os profissionais de marketing afirmam que ela é responsável por planejar e formatar uma proposta de projeto para o anunciante a partir de uma solicitação específica feita pelos mesmos, e de uma definição de valores definida.

Convém observar que Silva e Toaldo (2010, p.94), através de pesquisa, concluíram que a função da agência, na visão dos anunciantes, é inovar e oferecer opções alternativas às de costume.

De fato, a agência é contratada pelo anunciante para desenvolver o planejamento de comunicação do mesmo, sendo assim é responsabilidade apenas da agência desenvolvê-lo, e responsabilidade do anunciante de aprovar ou não.

Para os profissionais de atendimento a ideia e a execução dos projetos são responsabilidades apenas da agência, assim como a sugestão e a proposta inicial.

Os profissionais de planejamento também afirmam que a geração de ideias e a execução das mesmas é um campo que apenas agência atua.

Sendo assim, encontram-se respostas pertinentes e parecidas entre os profissionais de comunicação e marketing, pois todos abordam a geração e execução dos projetos como função e responsabilidade apenas da agência.

Quando abordados quanto à rejeição e aceitação por trabalhos específicos, houve bastante divergência nas respostas dos profissionais.

Conforme os profissionais de marketing, os projetos que são recusados ou refeitos muitas vezes são por falta de atenção quando o anunciante passou o *briefing* para o atendimento. Quando o *briefing* é recebido errado no início do planejamento, todo o resto tende a dar errado também, pois é nele que constam as informações de onde vai sair o projeto.

Cabe salientar que para os anunciantes, a proposta de planejamento é orçamentária, e que muitas vezes eles não são aprovados pelo alto custo.

Os profissionais de atendimento também afirmam que os projetos com mais alto investimento são difíceis de serem aprovados, mas esta não é a principal causa segundo eles. Para estes profissionais os trabalhos mais recusados são os que exigem mais envolvimento do anunciante, pois são mais complexos. Apesar dessa observação, se o projeto for legal, se o cliente acreditar nele, se ele for trazer resultados, são mais fáceis de serem aprovados.

Já para os profissionais de planejamento, só são recusados projetos que vão contra os valores e a visão de mundo do anunciante. Nesse caso, o contato entre anunciante e planejador é essencial, pois o planejador não reconheceria estas características sem ter tido pelo menos uma reunião com ele.

Tanto para o profissional de marketing quanto o de atendimento acreditam que o valor do investimento é o que define se o projeto será aprovado ou não, claro que esta questão

envolve quanto será investido e de quanto será o retorno, mas parece que o primeiro sempre estará à frente.

Quando os profissionais são abordados quanto às diferenças entre planejamento estratégico de marketing e o planejamento de comunicação, todos afirmam, pelo menos, que o de marketing é mais abrangente que o de comunicação.

Kotler (1975, p.459) afirma que “a parte mais importante do marketing não é vender, é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho”. Ele deseja obter uma resposta comportamental da outra parte.

Para os profissionais de marketing, o planejamento estratégico é voltado para o mercado, enquanto o de comunicação visa criar um canal entre a marca e o consumidor, criando um relacionamento entre eles. Para estes profissionais os dois planejamentos se completam. Para tal abordagem torna-se relevante trazer Lupetti, que diz:

Numa linguagem simplificada, marketing não é comunicação ou propaganda, como muitos pensam. Marketing não é vendas, nem atribuição de preços aos produtos. Marketing não é colocar produto no ponto de venda e aguardar o cliente. Marketing não é criar um produto.

Marketing pode ser tudo isso. Só terá sentido a empresa que trabalhar essas ferramentas de forma coerente e nos tempos corretos. Como foi dito, marketing pode ser tudo isso, mas é muito mais abrangente e muito mais complexo. (LUPETTI, 2000, p.44)

Os profissionais de atendimento foram de encontro ao que afirmaram os profissionais de marketing, eles também enxergam o planejamento de comunicação como uma pequena parte do planejamento de marketing. Para estes profissionais o departamento de marketing deve envolver vendas, os 4 P's e a empresa como um todo. Essa afirmação é complementada por Lupetti (2000, p.44) quando ela afirma que todas essas ferramentas *podem* fazer parte do planejamento de marketing, mas não estão lá necessariamente.

Os profissionais de planejamento também citam os 4 P's do Kotler como parte do planejamento de marketing, já o de comunicação comunica o público a partir das definições traçadas. Os informantes abordam novamente o mercado gaúcho quando afirmam que o planejamento de marketing e o de comunicação acabam sendo o mesmo na região, pois o departamento de marketing faz muito pouco de marketing.

Para explicar os 4p's citados pelos entrevistados será descrita a definição de Kotler:



A estrutura dos 4 P's exige que os profissionais de marketing decidam sobre os produtos e suas características, definam o preço, decidam como distribuir seu produto e escolham os métodos para promovê-lo. (KOTLER, 1999, p.126)

Ainda dentro da diferença entre planejamento de marketing e de comunicação, o profissional de planejamento afirma que a agência acaba desenvolvendo o planejamento de marketing do anunciante, contradizendo o que afirmou o profissional de atendimento anteriormente.

Observando a realidade do mercado gaúcho, percebe-se realmente que as empresas não tem seu plano de marketing bem estruturado, e sabe-se que para desenvolver o planejamento de comunicação é necessário basear-se nos objetivos, metas, visão da empresa, etc. Nesse caso, o profissional de planejamento afirmou que auxilia seu cliente também nesse ponto.

Sobre o planejamento de comunicação, Lupetti (2000, p.45) afirma que ele é o planejamento de marketing voltado para a comunicação e, vai além disso, ele é uma das ações que integra o marketing, o que concorda com tudo o que foi falado até o momento. Aqui também são definidas as metas, os objetivos, estratégias e táticas.

A partir deles questiona-se qual é o problema enfrentado pela comunicação, qual o reconhecimento da marca pelos consumidores, como está a distribuição do produto, as vendas, etc. O que também é levado em consideração é o que será comunicado, qual o posicionamento do produto e suas características e, finalmente a quem será comunicado e como, é o que afirma Corrêa (2001, p.103).

Respondidas essas perguntas, o planejamento de comunicação começa a ser desenvolvido, mas sempre com o auxílio do anunciante, pois as definições partem do planejamento de marketing dele.

Os profissionais de comunicação e de marketing também foram questionados quanto a aceitação e rejeição dos planejamentos propostos, e alguns citaram a frustração como o sentimento que predomina quando o trabalho não é aceito.

Os profissionais de marketing afirmam que muitos projetos são rejeitados, e com bastante frequência. Isso porque o foco da organização é tradicional, e quando os profissionais acabam propondo novidades elas acabam sendo postas de lado. Porém, o real problema

aparece quando a organização aprova projetos que não estão de acordo com o planejamento de marketing, apenas por parcerias superficiais e que não trarão retorno à empresa.

Para os profissionais de atendimento entre a aprovação e rejeição dos projetos está o “não”, e ele está garantido, sendo assim, resta a otimização do projeto e a busca pelo sim.

Tanto os profissionais de atendimento quanto os de marketing afirmam que o trabalho torna-se frustrante quando ele não é aprovado. Analisa-se aqui que a frustração surge da substituição de um projeto que traria retornos positivos para a empresa por um projeto que teria os mesmos custos, mas seria de interesse de colaboradores internos, e que não atinge ao menos o público alvo desejado. Quando isso acontece, os profissionais afirmam que acabam frustrados, e os próximos projetos acabam caindo na mesma.

Já para os profissionais de planejamento o trabalho não é visto como aprovado ou não, ele é um processo para alcançar e idealizar outros projetos. Sendo assim, percebe-se que quando um planejamento é realizado, mas não é aprovado, o planejador percebe o que foi feito de positivo e negativo, e os utiliza para os próximos planejamentos. Essa é a importância do planejador está em contato com o anunciante, poder otimizar e aperfeiçoar a partir das observações do cliente.

Para avaliar a eficácia dos resultados do planejamento de comunicação os profissionais de marketing e de comunicação abordaram variadas formas de mensuração.

No marketing, os profissionais afirmaram utilizar-se da clipagem, mas sem seguir periodicidade ou um padrão. Eles admitiram não ser a forma adequada de mensurar, mas é o que eles fazem até o momento.

Os profissionais de atendimento declararam que a cada ação realizada deve ser feita uma previsão de quantas pessoas devem ser atingidas, quantas unidades do produto devem ser vendidas naquele período, para posteriormente, com as informações reais em mãos quantificar se realmente foi alcançado o que foi proposto ou não. Também é comum fazer uma pesquisa de marca, para saber o que está sendo falado sobre ela, como ela está sendo avaliada, essa pesquisa geralmente é feita anualmente.

Para os profissionais de planejamento, dentro de um modelo capitalista de negócio, a avaliação da campanha é sempre em dinheiro. É o retorno financeiro da empresa quem mede a eficiência da campanha.

Dentre as observações feitas pelos profissionais da agência encontra-se o padrão de avaliar o antes e o depois, que vai de encontro com Corrêa:

Quando um resultado mensurável é comparado a um padrão existente e, pela diferença entre o realizado e o padrão ou o previsto, pode-se avaliar o saldo positivo ou negativo daquela atuação. (CORRÊA, 2001. P.143)

Esse tipo de controle citado pelos planejadores e atendimentos baseia-se em estimar resultados comparando-os com dados anteriores ou com estimativas e avaliar se atingiram ou não as metas e objetivos propostos.

Corrêa (2001, p.122) complementa que o planejamento de comunicação pode ser monitorado durante o processo, possibilitando a correção do curso.

Quando os profissionais de comunicação e de marketing foram questionados se o planejamento de comunicação condizia com o planejamento de marketing do anunciante, a resposta esperada era sim, mas em nenhum caso ele condisse totalmente. Essa questão foi contra todas as referências abordadas até o momento, o mínimo que espera-se de um planejamento de comunicação é que ele corresponda ao planejamento de marketing do cliente, caso contrário, o que o guia e o direciona?

Como foi abordado anteriormente, o planejamento de comunicação é elaborado para que a agência tome conhecimento dos aspectos relevantes do seu anunciante, e ele deve condizer com o objetivo da empresa. Não sendo dessa forma, o que está sendo feito é o contrário do indicado pelos estudiosos no assunto.

Os profissionais de marketing afirmaram que o planejamento estava esquecido na organização, que os planos de comunicação estavam sendo realizados com informações superficiais da empresa. Atualmente a organização está passando por uma reestruturação do planejamento, mas este assunto será abordado mais adiante.

Os profissionais de atendimento concordaram com o que os profissionais de planejamento afirmaram anteriormente, que muitas vezes o anunciante não possui planejamento de marketing. Nesse caso o anunciante está errado, pois é ele quem precisa guiar a agência, o ideal é que ele apresente o planejamento de marketing, e que de acordo com ele o planejamento de comunicação seja alinhado.

Os profissionais de planejamento reafirmam que no mercado gaúcho raramente há empresas com planejamento de marketing estruturado, o que dificulta o trabalho do planejador que não tem no que se basear.

Essas revelações feitas pelos profissionais da comunicação e do marketing revelam uma realidade desconhecida até o momento, onde acreditava-se que o anunciante que procura a agência apresenta a ele seu planejamento para a partir dele ser definido o planejamento de comunicação.

Mintzberg (1994, p.156) afirma que o planejamento estratégico tem a principal finalidade de manter as empresas no mercado com estabilidade, o que vemos aqui são organizações totalmente à mercê da liquidez e das mudanças do ambiente externo.

Posteriormente os profissionais exemplificaram a relação entre agência e anunciante com um case.

Os profissionais de marketing afirmaram que o contato entre eles é diário via e-mail ou telefone, e que fazem reuniões periodicamente. Atualmente há uma demanda de materiais que faz parte do planejamento de comunicação de 1012, mas que está totalmente atrasado. Isso porque o *briefing* não foi aderido corretamente pela agência e o anunciante não possui um sistema de aprovação de campanhas eficiente, esses fatores colaboraram para o atraso de todo o processo de aprovação, produção e veiculação das peças. Também ocorreu confusão da percepção pela marca, pois havia material da última campanha de comunicação juntamente com a que estava sendo lançada, não houve unicidade na linguagem, o que acabou confundindo o público-alvo.

Já os profissionais de atendimento afirmaram que o planejamento é realizado para o ano, com continuidade, mas que apesar disso muitas ações entram de última hora. Ele concorda que enquanto um projeto principal está em andamento, muitos outros secundários estão acontecendo juntamente.

Os planejadores relataram que desde o começo do projeto há uma relação de confiança com o anunciante, onde a metodologia de trabalho foi estruturada juntamente com ele. Dessa forma houve uma adaptação entre os envolvidos, a técnica de trabalho, de aprovação e o planejamento foram feitos de acordo com o anunciante.

Percebe-se que há uma relação bem próxima e de cumplicidade entre agência e anunciante, e que há colaboração mútua entre eles. Sant'Anna (1996, p.249-258) ajuda a amparar melhor o assunto quando afirma que além do bom relacionamento, o *briefing* deve ser passado corretamente, porém não foi o que aconteceu no case citado pelos profissionais de marketing, o que acarretou em refação e correção do processo. Outra questão abordada pelo autor, mas não pelos profissionais é que a verba deve condizer com os resultados esperados, pois para fazer grandes investimentos em propaganda são necessárias grandes verbas.

O prazo para a agência realizar um trabalho eficiente também foi comentado por Sant'Anna (1996, p.250). No case citado pelos profissionais de marketing houve atraso na aprovação dos materiais, atrasando ainda mais o processo. O que não pode acontecer, segundo o autor, é o anunciante cobrar prazo da agência, mas levar o dobro do tempo para aprovar o projeto. A responsabilidade pelo trabalho é tanto de um quanto de outro.

Os profissionais também foram questionados quanto ao que esperam do planejamento de comunicação.

Para os profissionais de marketing o pedido foi para a organização; que houvesse mais crédito, investimento e confiança de que a comunicação é essencial para a empresa.

Os profissionais de atendimento esperam que o planejamento de comunicação seja apenas criativo, já os profissionais de planejamento esperam retorno financeiro e satisfação do cliente.

Quanto à hierarquia seguida no contato entre agência e anunciante; e vice versa, as respostas foram condizentes com o esperado. Os profissionais de marketing afirmaram que o contato é informal e diário. Cabe colocar que a empresa em questão trabalha com duas agências, a Século, com quem que está há mais de 16 anos; e a *Conjunto Soul*, com quem está há um ano e meio. Este dado é relevante, pois os profissionais afirmaram que se não fosse pelo tempo que estão trabalhando juntos e pelo porte das agências (médio e pequeno porte), eles não teriam tamanha liberdade na comunicação.

Os profissionais de atendimento afirmam que eles mesmos respondem pelo anunciante e pela agência, e nesta o profissional é responsável por levar as informações até os setores correspondentes.

Para os profissionais de planejamento a agência *Conjunto Soul* possui pouca hierarquia, mas nenhum profissional se sobressai ao outro. A hierarquia é estabelecida, mas é horizontal. Geralmente o anunciante entra em contato com o atendimento, que entra em contato com as outras áreas e demanda os serviços.

Sant'Anna (1996, p.267-276) complementa definindo o profissional de atendimento como o orientador das ofertas e demandas de projetos entre a agência e o anunciante, o autor afirma que o atendimento é responsável também por estabelecer programas de ação, fixar e distribuir orçamentos, decidir os temas a serem adotados e os meios que serão utilizados.

Conclui-se que a hierarquia seguida no contato do anunciante com a agência e da agência com anunciante é geralmente pelo atendimento, contanto, em todos os casos é possível perceber que o relacionamento é informal e aberto podendo, a qualquer momento, contatar-se os diretores das áreas.

Se a hierarquia é tão horizontal como distinguem-se o profissional de atendimento, o de planejamento e o limite entre os dois?

Os profissionais de marketing afirmaram que o atendimento e o planejador atuam unificadamente, e que as vezes um exerce a função do outro. O planejador costuma agir em momentos mais críticos, onde a organização possui mais urgência.

Sobre o assunto, Lupetti, (2006, p.56) aborda e define o planejador:

Em uma agência de comunicação, a atividade do planejamento é exercida pelo diretor de planejamento. É ele quem vai planejar as campanhas dos anunciantes. Para tanto, o perfil desse profissional deve ser o de uma pessoa arrojada, empreendedora, com visão ampla de mercado e que tenha vivenciado todas as áreas de uma agência de comunicação, além de ter trabalhado do outro lado da mesa, ou seja, ter sido anunciante. (LUPETTI, 2006, p.56)

Para os profissionais de atendimento, eles são a ponte entre anunciante e agência. Embora eles afirmem, como o profissional de marketing afirmou, que as vezes um exerce a função do outro, mas nunca se sobrepõem.

Os profissionais de planejamento concordam com as afirmações até o momento, e afirmam que o limite é a tomada de decisão. Ou seja, um interfere e até atua na função do outro, mas quando for para tomar decisões cada um atua na sua função.

Dessa forma nota-se grande interferência do planejador nas outras áreas, sobre o assunto, Ramos (1987, p.41) afirma que o planejador é um integrador de todas as outras áreas. Ele harmoniza e une a equipe, principalmente o atendimento, criação e mídia.

Vê-se aqui essa integração entre as áreas envolvidas, pois o planejador mostra-se presente em cada departamento dentro da agência e dentro do anunciante, transformando o planejamento isolado no planejamento totalmente integrado.

Houve, na maioria das respostas, divergência entre as visões do marketing e da publicidade a respeito dos planejamentos estratégicos de marketing e de comunicação. Essa consideração deve-se ao fato de que são duas áreas com perspectivas diferentes, com funções muito distintas umas das outras. A agência de comunicação vive o dia a dia freneticamente, e precisa conhecer a realidade do seu anunciante para compreendê-lo melhor. Já o anunciante não precisa conhecer os processos da agência, pois ela é a prestadora de serviço.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma futura publicitária que pretende trabalhar na área de planejamento ou de marketing, este trabalho foi de grande valia e de grandes descobertas para compreender melhor a relação entre agência, anunciante, seus profissionais e o planejamento estratégico de marketing e o de comunicação. Ao começar o desenvolvimento do planejamento de comunicação, primeiramente é preciso alinhá-lo ao planejamento de marketing, mas se este não existir deve-se utilizar de todas as ferramentas para desenvolver o melhor plano possível. Assim, percebe-se que a agência precisa estar disposta a buscar as informações de que necessita e desenvolver a partir delas o que for, independente do anunciante. Esse será o seu grande diferencial.

Ao iniciar esse trabalho, tinha-se como objetivo analisar, em primeiro lugar, se o planejamento de comunicação feito pela agência condizia com o planejamento de marketing do anunciante. Ao finalizar esse estudo pode-se afirmar que não, os planejamentos de comunicação não são feitos de acordo com o planejamento de marketing do anunciante. É mais interessante ainda perceber que o anunciante não desenvolveu plenamente seu planejamento de marketing.

Em geral, o planejamento de comunicação é realizado a partir do *briefing* passado pelo anunciante, que acaba contendo as informações essenciais para desenvolver o projeto, mas não seria o ideal. Notou-se que, muitas vezes, a agência acaba desenvolvendo o planejamento de marketing para o cliente, mas este não é o papel dela, quem deve fazer essas definições, traçar metas e objetivos é a própria organização, de acordo com suas visões e valores.

Apesar de a pesquisa apresentar resultados negativos para a organização, percebeu-se que embora as agências não estejam apoiadas pelos seus clientes, como deveriam, elas estão fazendo o máximo que podem. Desenvolver uma campanha de comunicação a partir de um *briefing*, sem referências seguras e sem o histórico da empresa dificultam bastante o trabalho dos profissionais. Apesar disso, a agência mostra-se capaz e interessada em fazer um planejamento eficaz para seu cliente, dispondo de tempo, ferramentas e estratégias para assegurar que ele tenha o melhor resultado possível.

Ao se iniciar este estudo havia outro questionamento: como se dava o relacionamento entre agência e anunciante? Nesse momento, confirma-se que o envolvimento entre os dois é total, informal e periódico, como era o esperado.



Mas, como se dá a hierarquia entre eles, sendo que pode-se fazer contato com qualquer dos níveis? Essa questão também teve resposta através do resultado das entrevistas. Percebeu-se que os profissionais de atendimento e de planejamento atuavam um na função do outro, e essa relação enriquecia e fortalecia o trabalho. Apesar disso havia um limite entre eles, a tomada de decisão deveria ser tomada pelo profissional do cargo. Já no anunciante, o contato e retentor das informações dos trabalhos em andamento era apenas um, o profissional de marketing, era com ele que a agência buscava informações e aprovação dos materiais em andamento.

Para além desses resultados, destaca-se que a realização deste trabalho, oportunizou aprender que, para a agência, independente do planejamento de marketing, o planejamento de comunicação deve ser realizado de acordo com as necessidades do seu anunciante, pois a agência não pode exigir e depender do conhecimento e da disponibilidade desse, ela precisa ser eficaz e desenvolver o planejamento com o que ela tem.

Chegando a esse ponto do estudo, percebe-se como o anunciante ainda não percebeu a importância do planejamento estratégico de marketing para sua empresa, sua marca e sua estabilidade no mercado. O motivo para isso é o desconhecimento de tal ferramenta e as suas características inovadoras e que podem destacar e salvar a empresa das movimentações e crises não previstas.

Particularmente, acredita-se que em breve as empresas darão mais importância e reconhecerão que é essencial ter planejamento estratégico de marketing para a melhor gestão da marca perante a concorrência.

Desse modo, espera-se que esse trabalho possa servir de base para outros estudos que explorem o planejamento estratégico de marketing e o de comunicação do ponto de vista do anunciante e da agência. Considera-se que o uso da pesquisa qualitativa proporcionou maior conhecimento do conteúdo trazido, tendo sido de grande importância para os resultados obtidos, o que pode motivar outros pesquisadores a utilizarem este projeto como expediente na pesquisa.

## 7. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. 10ª Ed. São Paulo: Elsevier, 1998.
- AAKER, David A. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALLUM, Nicholas C; BAUER, Martin W; GASKELL, George. *Qualidade, quantidades e interesses do conhecimento evitando confusões*. In: BAUER, Martin W;
- GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som. Um manual prático*. 7ª edição. São Paulo: Ed. Vozes, 2008.
- BARRETO, Roberto Menna. *Agência de propaganda e as engrenagens da história*. – São Paulo: Summus, 2006.
- CABRAL, Plínio. *Propaganda para quem paga a conta: do outro lado do muro, o anunciante*. - 2ª edição - São Paulo: Summus, 2001.
- CAVALCANTI, Francisco Antônio. *Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.
- CONCEIÇÃO, Octavio. *O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas*. 2002.
- COOPER, Alan. *Como planejar a propaganda*. São Paulo, SP : Talento, 2006.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDRATT, Eliyahu. *A Meta: um processo de melhoria contínua*. São Paulo: Nobel 2002.
- HALL, Stuart. *A centralidade da cultura: notas sobre revoluções do nosso tempo. Educação e realidade*. Porto Alegre, vol.22, n.2, jul/dez 1997ª.
- HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. Barueri, SP: Manole, 2004.

JOHNSON, Richard. *O que é, afinal, estudos culturais?* In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.) *O que é, afinal, estudos culturais?* Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.* São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. *Marketing.* São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

KOTLER, Phillip. KELLER Kevin Lane. *Administração em Marketing, análise, planejamento e controle.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1974.

KUNSCH, Margarida. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LOPES, Maria Immacolata V. (2004). *Pesquisa de comunicação: questões epistemológicas, teóricas e metodológicas.* Revista brasileira de Ciências da Comunicação, vol. XXVII, nº 1, São Paulo, jan/jun.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. *Pesquisa em comunicação.* São Paulo: Edição Loyola, 2005.

LUPETTI, Marcélia. *Administração em publicidade: a verdadeira alma do negócio.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

LUPETTI, Marcélia. *Planejamento de comunicação.* São Paulo: Futura, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.* São Paulo: Artmed Editora, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.* 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social.* In: Mauro Wilton de Souza. *Sujeito, o lado oculto do receptor.* São Paulo: Brasiliense, 1995.

MARTINS, Marcos Amancio P. *Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing.* Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall Europe, 1994.
- PIEDRAS, Elisa Reinhardt. *Fluxo publicitário: anúncios, produtores e receptores*. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior*. Nova York: Free Prass, 1985.
- PREDEBON, José. *Curso de propaganda: do anúncio à comunicação integrada*. São Paulo: Atlas, 2004.
- RAMOS, Ricardo. *Contato Imediato com Propaganda*. São Paulo: Global, 1987.
- RIBEIRO, Júlio; EUSTACHIO, José. *Entenda Propaganda*. São Paulo: Senac SP, 2003.
- SANT'ANNA, Armando. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 6ª ed. ver. e atual. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SANTOS, Gilmar. *Princípios da publicidade*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- SILVA, Iara Silva da; Toaldo, Mariângela Machado. *Publicitários + anunciantes: a dinâmica de uma relação complexa*. Porto Alegre: Entremeios, 2010.
- TAVARES, Mauro C. *A força da marca. Como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harba, 1998.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso, planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **ANEXO 1 – DADOS SOBRE PERFIL DOS INFORMANTES**

Informante 1 (M): Izaura Pereira da Silva, 29 anos de idade, é nascida em Porto Alegre, está cursando graduação de Relações Públicas, exerce a profissão de analista de Marketing na empresa *CIEE* (Centro de Integração Empresa Escola) há três anos e meio.

Informante 2 (H): Rodrigo Rey, 37 anos de idade, é nascido em Porto Alegre, é formado em Publicidade e Propaganda com pós-graduação em marketing de serviços, exerce a profissão de gerente de atendimento na agência de comunicação *Conjunto Soul* há 15 anos, onde é um dos 4 sócios da empresa.

Informante 3 (H): Marcelo Aimi, 34 anos de idade, é nascido em Porto Alegre, é formado em publicidade e propaganda, graduado em marketing e mestre em design estratégico, exerce a profissão de gerente de planejamento na agência de comunicação *Conjunto Soul* há 3 anos, onde é um dos 4 sócios da empresa.

## **ANEXO 2 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS (DADOS SOBRE O RELACIONAMENTO PROFISSIONAL ENTRE AGÊNCIA E ANUNCIANTE)**

Entrevista Izaura Pereira da Silva

Liange - Qual é o teu nome?

Izaura - Izaura Pereira da Silva

Liange - Idade e local de nascimento?

Izaura - 29 anos, Porto Alegre

Liange - Qual a tua graduação?

Izaura - Graduanda de Relações Públicas

Liange - Onde tu trabalha?

Izaura - No Centro de Integração Empresa-Escola *CIEE*

Liange - Qual o teu cargo lá?

Izaura - Analista de marketing

Liange - Faz quanto tempo que tu estás lá?

Izaura - Vai fazer 3 anos e meio

Liange - Quais as principais funções que tu exerce lá?

Izaura - Na verdade assim Liange, eu fico mais com a parte voltada para o marketing e eu trabalho na área de relações institucionais. Então tudo que é voltado mais pra aprovações de peças de layout que envolvem a marca do *CIEE*, eu fico cuidando disso.

Intervenções de assessoria de imprensa também, né, que mais que eu posso te dizer? Mais na parte mesmo de comunicação né, tanto no lado visual, quanto na escrita para veículos ou alguma coisa assim.

Liange - Tem mais alguém trabalhando contigo?

Izaura - Sim, tem a coordenadora da área, o nosso gestor, e um estagiário.

Liange - Então, os tópicos da entrevista mesmo vão ser sobre o planejamento entre a agência, o anunciante e o que tu achar relevante.

O que é planejamento pra ti?

Izaura - Pra mim é a montagem de todo um projeto que a gente vai seguir durante um ano. Seja de um projeto ou de uma ação, enfim, é estruturar ele né, todas as etapas e seguir ele ou não, ou abortar se for o caso né.

Mas é já ter uma plano pro ano, pro mês, enfim o que tiver.

Liange - Qual a importância do planejamento para a gestão da marca?

Izaura - Na minha visão a importância tem várias na verdade (risos).

Liange - Fica a vontade!

Izaura - Eu fico nervosa com essa gravação. Eu não vou derrubar, daqui a pouco eu joga tudo lá embaixo e acabo com a gravação (risos). Ainda bem que eu não vou ouvir porque minha voz é uma gagueira.

Liange - É, eu também não gosto da minha voz.

Izaura - Bom, a importância pra gestão da marca. O planejamento eu acho que é a organização orçamentária, eu vejo isso muito pelo que eu faço lá. Então o que acontece, sem o planejamento a gente não consegue ter previsão de orçamentos por exemplo. Então na verdade a gente até idealiza as vezes uma ação ou uma outra coisa, mas se a gente não planejou a gente não vai conseguir executar ele justamente por não ter um orçamento né.

Então acho que é primordial para a nossa organização, principalmente para a parte financeira, porque não adianta a gente vislumbrar uma coisa e chegar lá na hora e a gente não executar porque não planejou e não teve dinheiro para executar né. Uma das coisas que eu acho primordial.

Liange - E quais são as etapas do planejamento pra ti?

Izaura - Bom, pra mim, eu acho que o pensar no todo que vai impactar a marca, acho que brifar, né. Ah, tu me pegou, tu tá fazendo pergunta de prova né!

São perguntas fáceis que chega numa hora assim e a gente esquece, tu tá estudando e tu não sabe.

Liange - É o que tu pensa mesmo, quando tu vai fazer um planejamento pelo que tu passa? Quais são as etapas?

Izaura - É que geralmente lá, o nosso planejamento, a gente faz o objetivo né, o que a gente quer com aquilo, onde a gente quer chegar com aquilo, o que nós temos para fazer a ação né, enfim, que mais, me ajuda!

Liange - Eu não posso!

Izaura - Não pode me ajudar?

Liange - Não posso te influenciar!

Izaura - Que tristeza isso, deixa eu pensar né, que depois eu vou sair daqui e vou pensar poxa, eu sabia o que que era.

Liange - É depois aparece né. Bom, vamos passar para a próxima.

Quais são as tuas tarefas cotidianas como planejador? Porque a gente é planejador né, quais são as tuas tarefas?

Izaura - Para ser bem sincera, eu na minhas atividades, não trabalho muito com essa parte de planejamento né, eu sou muito mais da parte de aprovação, de validação já do que simplesmente da parte do planejar né.

Liange - Do iniciar, tu é mais concluindo?

Izaura - Exatamente. No trabalho que a gente faz com a agência, com a *Conjunto Soul*, eu acabo participando muito da parte do brainstorm, coisas do tipo né, que daí vão fluindo né. Mas pra ser bem sincera isso no meu cotidiano é meio complicado. Quais são as minhas principais tarefas, é isso?

Liange - Isso, que fazem parte do teu cotidiano como planejador

Izaura - Eu vou te dizer assim olha, do que eu faço e que vai interferir no planejamento das nossas ações, são pesquisas muito orçamentárias, muito, muito, que acabam ali passando por mim. O que mais, de tendências né, mas fica muito mais no plano de pesquisa do que



qualquer outra coisa. Mas assim, pesquisar o que nós estamos precisando pra uma determinada ação, o que talvez vai ser legal pra gente investir ali, custos para isso, fica mais em torno disso.

Liange - E é uma coisa a curto prazo, não é uma pesquisa a longo prazo?

Izaura - Não, não, não, e vou ser bem sincera, geralmente pontuais. A gente lá, claro, to me baseando com o que eu faço. A gente tem planejamento estratégico, que é para durante um ano inteiro, só que esse planejamento estratégico, ele é realmente uma previsão neh, entre aspas, porque ele pode ser alterado ao decorrer do ano.

Liange - Ele é um planejamento aberto para mudanças?

Izaura - Isso mesmo, bem aberto, exatamente. A gente planeja pra gente prever. Como eu tava te falando assim ó, o valor do que a gente possa a vir a gastar no ano, mas ele é totalmente mutável.

Liange - E tem metas de crescimento ou é o que vocês podem investir?

Izaura - É o que a gente pode investir, ou até de corte. Pra crescer é complicado, ou é aquilo ou menos, entendeu? Então é por isso que te digo que ele é mutável, justamente por isso. No decorrer do ano possa ser que venha a ter que cortar, ou no andar da carruagem a gente vê que a gente esta seguindo por uma linha e a gente precisa ir para outra. A gente aborta aquele lá e vamos para outra que a gente tenha essa possibilidade né.

Liange - O que anunciante e agência compartilham do planejamento?

Izaura - Tudo, tu diz geral?

Liange - Geral

Izaura - Geral, eu acho que inicial assim a parte lá do brainstorm, as ideias neh, onde são lançadas as ideias, mas também eu acho que tem muito o papel de dentro do planejamento ainda. Dessas pessoas que eu te falei ainda, das mudanças que vão ocorrer né. A agência, eu acho que ela, tem o papel fundamental na parte assim ó, na parte de ver a nossa necessidade e talvez alterar e nos auxiliar nessas orientações. Que muitas vezes, praticamente todas as vezes são imprescindíveis assim de ter sabe.

Liange - E nesse caso vocês demandam mais trabalho ou eles oferecem mais?

Izaura - Eu acho que nos demandamos mais trabalho, sim, e até te digo assim, olha liange, por uma questão do...é ate horrível dizer isso, mas pelo planejamento não ser bem feito muitas vezes, é que acontecem essas coisas da gente ver que no meio do caminho ou faltaram algumas coisas ou ter que parar. Na minha opinião, por não ter visto uma coisa que deveria ter sido vista lá no início neh, deve ver realmente as expectativas da empresa, o que pode ser feito, o que não pode ser feito, o que vira pendência. É o que tava te falando, então isso acaba muitas vezes demandando esse trabalho.

Liange - Essa alteração?

Izaura - Exatamente, e é ai que eu acho que a agência acaba muitas vezes entrando e participando muito do planejamento, porque ao invés da gente simplesmente dizer: não é isso, será isso. Não ele tem alterações né, no meio da ação. Não vamos parar para pensar porque isso é assim.

Sabe que isso é normal em muitos lugares né, mas também pode ser que seja consequência de nós não termos planejado lá no início né. A gente acaba demandando mais trabalho para a agência no caso.

Não sei se era essa tua pergunta né, não fugi da tua pergunta?

Liange - Não, é isso mesmo.

Izaura - Se eu fugir tu me avisa que a gente retoma.

Liange - Beleza, mas é isso mesmo.

Qual o grau de contato que deve haver entre o planejador e o anunciante?

Izaura - Sinceramente, acho que 100%. No caso das agências que nos atendem, não vou focar só numa né, mas nas duas agências: a de comunicação, e a agência que nos auxilia na parte de redes. O grau acaba sendo do início ao fim, porque muitas vezes o planejamento acaba partindo da própria agência de comunicação.

Liange - Quem é a agência de comunicação?

Izaura - Nós temos a Século Comunicação como agência de comunicação, e a *Conjunto Soul*, que faz projetos de redes, que é quem nos auxilia. Muitos deles são demandados ou vêm como proposta da própria agência.

Liange - Uma agência demanda da outra?

Izaura - Não, a nossa agência de comunicação, só pra ti ter uma ideia, basicamente pra ti entender, ela nos auxilia com peças publicitárias, com folders, material gráfico, toda essa parte. A *Conjunto Soul*, ela tem papel de nos auxiliar nas redes sociais, né. Eles até produzem peças, mas mais voltados para as redes sociais. Elas são separadas né. Elas não têm contato de uma com a outra.

Liange - Tu faz o meio campo entre elas, isso?

Izaura - Isso, exato. A gente não precisou tipo assim ó, utilizar as duas para uma mesma ação, entende?

Se tem um projeto, eu faço do início ao fim com a *Conjunto Soul* e outro com a *século*, mas eu faço a relação com as duas, elas não tem esse contato.

Liange - Tu acha que tu precisa ter contato com o planejador da agência ou o atendimento pode intermediar vocês dois, tu e o planejador?

Izaura - Sinceramente, é muito mais fácil quando é direto com o planejador, porque já existiu essa questão do atendimento, de ser eu com o atendimento lá da agência, por exemplo, e não ter o mesmo resultado, sabe? Justamente por ruídos na comunicação mesmo né, por que eu te passei uma coisa Liange, e tu vai lá e passa para quem planejou a ação, enfim, não vai sair a mesma coisa que eu ter dito pro planejador.

Eu acho que é fundamental mesmo que em alguns momentos tenha esse contato, sabe?

Tem que ter por reunião, e-mail, acompanhando sabe, de alguma forma.

Um exemplo disso é essa troca de pessoal que eu tava te falando né, o que aconteceu? No meio de uma ação que nós estávamos executando, eu tava com o atendimento direto né. O planejador lá, o mentor da ação mesmo tava acompanhando, mas em alguns momentos né. Ate porque tinha uma pessoa acompanhando isso, até que essa pessoa saiu. O que aconteceu: se perderam muitas coisas que já haviam sido solicitadas.

O trabalho de certa forma foi prejudicado por alguns atrasos, enfim, algumas divergências né, o que o cliente queria, o que o fornecedor queria, a informação passou. Então, por isso que ele sempre tem que estar evolvido, nem que seja numa reunião uma vez por semana, mas pra ta por dentro de tudo, sabe?

Por isso que eu digo que o grau pra mim é o máximo.

Liange - Agora eu lembrei de uma questão, que o cliente - o anunciante, não gosta que troque o atendimento, porque ele tem medo que se percam dados ou que o próprio atendimento leve as informações para outro, para um concorrente.

Izaura - Olha, to pra te dizer assim, claro que por mais que seja o atendimento, quando a gente faz um contrato ou tem algum vínculo com a agência, a gente esta dando o crédito pra agência. A gente espera então, que por mais que ele vá trocar lá de pessoal, que a gente tenha o grau ali de confidencialidade, que isso se mantenha né. A gente acredita nisso.

O que, na minha visão prejudica o trabalho mesmo, interromper uma ação, justamente por isso que eu to te falando. As vezes tem que ser refeito o trabalho, tem que ser recuperado e-mail que foram trocados.

Ah, mas a gente tinha combinado tal coisa com o atendimento, sabe. Muitas vezes, por exemplo, tem um erro no processo. Se eu tivesse um processo, alguma coisa assim, qualquer um que sai ou entra, todos já sabem o que fazer, bom, parou nesse momento então é daqui que eu vou prosseguir.

É por falta desse processo que acontecem essas divergências, sabe? As vezes não é nem as informações, mas mais pelo tocar o trabalho, que foi onde nós sentimos várias vezes essa troca que eu tava te falando de pessoal.

Liange - Faz quanto tempo que vocês tão com a agência?

Izaura - Com a *Conjunto Soul* faz um ano e meio, e já trocaram umas quatro vezes de pessoas. Então tu imagina, o papel do cliente, muitas vezes a gente tem, que não ensinar, mas eu digo passar o que a gente quer novamente né. É a mesma coisa que trocar um funcionário da organização né. Quando ele ta pegando o espírito, troca de novo, tu entende?

No nosso caso, para te dar um exemplo mais pontual, nas redes sociais o *CIEE* é uma organização com uma cultura assim ó: nossa, sabe, super conservadora. Então antes de nós entrarmos nas redes sociais, nós fizemos todos um alinhamento de diálogo, de linguagem, de como utilizar, de como falar nas redes com nosso público etc.

Ficou tudo alinhado, aí simplesmente troca a pessoa, se alguém tá nos subsidiando e fala alguma coisa que não é, sabe? É do zero...tu vai de novo, treina tudo de novo. Isso cansa né, e prejudica o trabalho.

Liange - Tu pode citar alguma ação que foi prejudicada mesmo, um exemplo?

Izaura - (risos) Deixa eu pensar bem, tem algumas situações, não quero ser injusta. Deixa eu pensar numa bem pontual.

Tá ok, escolhi uma a dedo, mas aconteceram umas outras tá. Ah, a última ação que nós fizemos agora em agosto, o Dia E, foi uma ação para estudantes e o que que aconteceu, com o atendimento eu tinha tratado e tinha entendido de uma forma, tinha falado, tinha trocado e-mail. O atendimento saiu, e o retorno que nós tivemos do que eu havia combinado foi completamente diferente do que eu tinha feito, ou seja, eu tinha alinhado tudo por telefone e por e-mail. Por e-mail um pouco menos, mas mais por telefone. Combinado que seria feito contato através de agência com instituições de ensino, para eles aderirem à campanha e passarem para os seus estudantes da instituição tá?

O que que foi feito depois, foi feito através do Facebook, postar na rede social, dizendo para a instituição “olha, nós estamos participando da campanha tal tal tal tal...”, compartilha aí. Não era essa a minha ideia, não era isso que eu queria. Eu, quando eu falo, é organização tá? Não era isso que a organização esperava, porque nós, como redes sociais e sendo uma marca forte como é o *CIEE*, por exemplo, quando uma determinada organização posta no nosso mural alguma informação, a gente ou oculta ou exclui. Porque a gente não dá muito crédito para aquilo. Tu tens que ir ao contato pessoal, ou da agência ou por telefone. Um contato mais próximo, justamente para a gente ir conhecendo o público que a gente tem, que é a instituição de ensino.

Foi uma ação desajeitada, porque a gente sabia que aquilo não ia nos dar retorno. Então, ou seja, tratamos uma coisa e foi feita outra. Ah não, mas é que nós entendemos assim, entende, é justamente por perder a pessoa no meio. Foi um problema no caminho, a forma que foi passada para outra pessoa que executou, realmente, ele podia ter entendido da forma que ela fez, mas não era a ideia inicial, e a ideia foi prejudicada. A gente teve algum retorno da ação? Não, e a gente já esperava isso, entende? Não deu. Foi publicado lá nas redes sociais das instituições, mas as pessoas não vão ver. Então era uma coisa que a gente já esperava. Não era

isso que a gente queria, por isso a gente tinha combinado daquele jeito, e foi executado exatamente do jeito que a gente não esperava.

Entende? Porque talvez de um diálogo dali, um resultado aqui, foi feita uma coisa totalmente diferente.

Liange - E o planejamento então saiu errado pela mudança de atendimento?

Izaura - Exatamente, daí o que que acontece, o planejador no caso ele entrou e daí “ah Iza, nós entendemos assim, assim, assado”, e eu “não, fulano, mas é que acontece que foi combinado assim, assim assado”, e ele “ah, sim, agora entendi”. Mas daí já tinha acontecido.

E foi justamente assim ó, eu me dei conta que tinha sido errado quando eu vi. Da eu “poxa!”, mas não era nada daquilo que eu tinha pensado! Então foi complicado ali.

Liange - E a agência tem autoridade para ela mesma fazer, ela não passa para vocês fazerem?

Izaura - Hoje nós temos autonomia de fazer. No início das redes sociais, quando nós começamos, a agência tinha muito de eles postarem, eles contribuírem, hoje nós fazemos praticamente 100%.

Em ações pontuais como essa, nós compramos uma ação da agência. Ela fez a proposta e nós compramos aquela ideia, então a responsabilidade é da agência, que vai executar e tudo.

Nós auxiliamos também 100%, nós andamos juntos né, e esse contato com o planejador, atendimento e cliente existiu assim ó, durante toda a ação, todos os dias.

Liange - No caso, eles publicaram a ação e vocês viram só depois que já tava feito?

Izaura - Nesse caso sim, nessa açõzinha pontual né. Dentro dessa ação maior no caso né.

É que era uma das ações, no caso das estratégias, pra gente trazer público. E essa estratégia acabou dando em nada, porque não era nada do que a gente tinha pensado.

A gente planejou de um jeito, pensamos de um jeito justamente por nós conhecermos esse público que a gente atende todo dia, que são instituições de ensino, e passamos isso pra menina da agência. O atendimento saiu, e o entendimento que ficou lá na agência foi outro dessa estratégia isolada.

Eu acredito que tenha sido pela saída, tá Liange, porque aconteceram esses altos e baixos. Assim ó, quando sai, a gente vê assim: “mas eu não sabia que tinha sido solicitado isso” ou, isso aconteceu com uma peça “mas isso foi solicitado quando?”. Sabe, se perdem as informações, infelizmente elas se perdem.

Sai a pessoa e a pessoa as vezes leva a informação com ela. Isso que eu digo, talvez se houvesse um processo de planejamento ou talvez uma pasta compartilhada: “a ação x do CIEE está aqui, tudo o que estamos tratando está aqui”. Mas pelo que eu vejo o que acontece não é assim, cada e-mail contém as informações, a pessoa saiu, as informações morreram, as informações se perderam.

Liange - O pior é que existe uma plataforma, o SIGA, que é o Sistema Integrado de Gestão de Agências, aí tudo que o atendimento recebe ele vai lá e digita lá, se ele quiser é claro. Aí quando ele sair, o próximo que entrar vai ter que ler tudo aquilo e vai ter que aprender.

Izaura - Exatamente, quando eu falo em processo eu digo isso assim ó, independente do ponto que tu parou tu vai saber né. Claro, vai de interpretação para interpretação, de tu olhar um projeto, mas pelo menos as chances de acertar são muito maiores.

Liange - E vai também do atendimento que tava lá digitar e colocar tudo certinho, se não acontece isso né?

Izaura - Sim, o processo também não vai acontecer né.

Liange - O que apenas a agência pensa e faz em termos de planejamento? Que vocês não fazem?

Izaura - Nesse caso, eu acho que é muito mais questão de se for um evento, por exemplo. Geralmente a gente propõe, a gente diz o que a gente quer e a agência acaba planejando e formatando a proposta mesmo. Isso realmente é papel, a gente deixa pras agências. A gente interfere muito, claro. Tu apresenta a proposta e as ideias vão surgindo né Liange, mas geralmente a gente dá a ideia: olha, nós teremos um evento para estudantes para ser comemorado no dia do estudante, nós temos o valor tal, agora pensem, planejem e vejam o que nós vamos fazer. Esse é o papel da agência.

Liange - Há algum tipo de rejeição e aceitação por trabalhos específicos? Por exemplo, a agência te apresenta um trabalho, tu rejeita ou aceita ele por algum motivo em especial?

Izaura - Acontece muito isso ta? Agora eu vou ter que te falar da nossa agência de comunicação mesmo, tem muitas idas e vindas, o porquê eu também acredito que é aquilo que eu te falei lá atrás. Talvez por uma falta de planejamento inicial legal, uma brifada boa sabe? Mas é constante. A gente solicita uma coisa, vem outra, ela volta, ela vem...e ela pode ser negada a qualquer momento, e acontece, é um pecado, mas acontece, e eu acredito que seja muito isso. Uma brifada ruim, um planejamento ruim, sabe?

Liange - E tem algum planejamento que chegue a vocês e vocês digam não porque é muito caro?

Izaura -Muito, quase todos!

Liange - O maior motivo é pelo...

Izaura - Orçamento!

Por isso, é o que eu te disse lá no início, o propósito dos planejamentos, a maioria é orçamentária. São muitas as propostas boas que nós recusamos justamente por valor, por orçamento obviamente.

Liange - Pra ti, qual é a diferença de um planejamento estratégico de marketing e do planejamento de comunicação?

Izaura - Ah, tu quer me pegar né, essa é uma pergunta de prova!

Liange - Não, é o que tu entende.

Izaura -Estratégia de marketing e de comunicação, é que sinceramente acho que eles se cruzam muito né. Acho que marketing tem uma matéria muito mais comercial, muito mais vendedor. Então tu faz aquilo pensando muito em vender a tua marca, em permanecer no mercado com ela viva.

E eu acho que o de comunicação fala de uma forma muito mais ampla, pra falar com todos os públicos, para aproximar, acho que os dois acabam se cruzando né, que o marketing também acaba trazendo o público mais próximo da organização.

Mas eu acho que o planejamento de comunicação é um pouco mais de relacionamento e o de marketing é mais, como diz o próprio nome, é mais mercado né. Não sei, posso ta te falando a maior besteira.



Liange - Como tu enxerga a aceitação e rejeição do planejamento realizado?

Izaura - O que que eu vou te dizer, bá, vou ter que ser muito sincera, não adianta.

Eu fico frustrada, eu digo assim, eu acho que é muito frustrante muitas vezes o que acontece. Pelo foco da organização, as vezes eu vejo que são aceitos projetos, enfim, ações que tem grandes investimentos e que o resultado lá no final a gente já sabe que vai ser insatisfatório, que não tá, que não vai atender o público que a gente quer, isso muito mais por aquela postura conservadora que a empresa tem, as vezes por apoiar uma entidade, enfim, é feito um investimento, vai lá apoia o projeto e não tem retorno. As vezes tem um baita projeto, pro teu público, é sucesso total, as vezes por um valor bem menor do que o outro lá que tu colocou tua marca no jornal que tem uma tiragem de 3 mil sabe, e é recusado. Porque? Por causa da postura da organização. Por não ter uma visão um pouco mais ampla, isso é frustrante.

Liange - Porque o planejamento foi feito fora da cultura da comunicação?

Izaura - Eu acho que assim ó Liange, a, como é que eu vou te dizer, é que o planejamento, eu acho que ele não é feito pela organização, pelo contrário, ele é feito muito dentro da cultura e esquece qualquer outra coisa, entendeu? Eu tenho visto muito assim, olha coisas mais pontuais e tradicionais assim. Arrojar é complicado, entendeu? É muito difícil, então o que acontece, tu pega o exemplo de outras coisas que já foram feitas e executa no planejamento por comodidade, por uma conduta conservadora. Então ah, vou dar um exemplo recente ta? Faz um anúncio pra eles no jornal Mente e Corpo, por exemplo, e é aprovado, porque? Por interesse, muitas vezes. Mas aí de repente uma ação lá no jornal Bah, que vai atender, não. É complicado o que eu vou falar. A gente discute por isso porque a atitude de algumas pessoas de algumas áreas acabam impactando no planejamento, na execução sabe, dos projetos, impacta muito. É muito complicado, porque uma área pensa A e outra área pensa B e outra área pensa C, e agora tu tenta unir isso, e aí é feito o tradicional, é feito o que é melhor para um e não para o todo. E isso atrapalha a estratégia, atrapalha no planejamento.

Liange - Há alguma forma de avaliar os resultados e a eficiência do planejamento de comunicação?

Izaura - Hoje, atualmente a comunicação em si é difícil de mensurar, e hoje as ferramentas que nós temos, elas não são as mais adequadas. No meu ponto de vista ta? Por exemplo: de comunicação, assim, mídia espontânea, enfim, é feita hoje através de clipagem , uma

clipagem não tão completa. Uma clipagem só em veículos tradicionais, não tem uma ferramenta para clipagens. Então hoje esses resultados estão soltos. Não chega assim a cada mês ou ao término de um semestre, ó os resultados que nós tivemos com comunicação foram estes. Não, não tem.

Liange - E é através da clipagem mesmo?

Izaura - Geralmente mídia espontânea é através de clipagem, é o retorno do que vai vender o espaço lá. De tiragem, quantas veiculações, etc. O que o próprio veículo nos passa.

Hoje não tem assim, fecha o mês e tem aquele compilado dos resultados que se atingiu com isso, não tem, ta solto, total. E é super importante né.

Liange - O planejamento de comunicação realizado para o anunciante condizia com o planejamento de marketing?

Izaura - Pra ser bem sincera, até certa parte sim, mas outra não. O que acontece, só pra ti ter uma ideia. O nosso marketing lá, eu to pensando nos projetos que foram tocados junto com a agência. Foram voltados para um público, por exemplo, ao qual no planejamento de marketing ele tava quase esquecido, porque, deu algo lá atrás. Hoje, a organização, bem ou mal, atinge não o nosso público final, que é o estudante como uma das principais formas da gente investir. Então os trabalhos de marketing são voltados mais pra quem, pras empresas. Hoje, nosso planejamento de marketing é muito mais voltado para o empresariado do que para o nosso público final que é o estudante, então aqui o que tu me pergunta é se o que o nosso planejamento de comunicação bateu com o de marketing. Na verdade, nossa agência de comunicação é uma, a de marketing é outra, só que a nossa agência de redes ela toca projetos que muitas vezes a agência de comunicação não toca e muitas vezes nem campanhas, entende?

Liange - Sim, mas a agência realiza o planejamento dela pro Facebook, por exemplo, é um planejamento de comunicação.

Izaura - Exato, eu só to me perdendo porque assim, ele acaba cruzando com outros planejamentos de comunicação, mas que não são projetos em si. A nossa agência de comunicação, voltando, ela faz muito mais os planejamento de marketing voltado para o empresariado, que é o que dá o retorno financeiro. O nosso plano de comunicação, por

exemplo, redes sociais, ali via agência, eles acabaram não se cruzando, porque foca mais no estudante e o marketing no empresariado.

Liange - Mas os dois sabem das metas e a visão da empresa?

Izaura - Sim, isso sim, os dois estão alinhados, mas eles não se cruzam, um ficou para um público e o outro ficou com o outro, mas com as metas, com a visão, isso com certeza.

Liange - Tu pode exemplificar uma relação relatando um case, uma relação entre a agência e o anunciante?

Izaura - Bom, isso é muito frequente com o atendimento, como ambas agências nos subsidiam assim, em comunicação o contato é diário, seja ele através de e-mail, de telefone, reuniões de tempos em tempos. Geralmente uma vez por mês a gente tem pelo menos com uma das agências uma reunião, seja para uma demanda específica, mas a gente tem um relacionamento, é direto.

Liange - E como vocês lidam com a rapidez do mercado, por exemplo, vocês pedem um projeto, a agencia devolveu pra vocês, mas já está desatualizado, já aconteceu isso?

Izaura - Já, já aconteceu, está acontecendo. Foi com a nossa parte de material gráfico ta. Foi com a nossa agência de comunicação, no caso. A gente fez todo um planejamento lá no ano passado e ia mudar slogan, chamadas, enfim, ia ter um outro apelo para esse ano. Pra ti ter uma ideia, já era pra gente ta com o material: folder, folhetos, vídeos institucionais, todos prontos no inicio do ano e estão terminando de ser realizados agora e muitos ainda em fase de aprovação agora.

Liange - Mas foi um atraso da agência?

Izaura - Dos dois, e muitas idas e vindas por falta de planejamento lá no início, é o que ta acontecendo. O que que acontece, chegou um folder, ele já era pra ter sido aprovado lá no inicio, já era pra ter sido aprovado e produzido. Ele foi pra alguma alteração, quando ele voltou foi vista uma outra coisa, e ele foi de novo e quando ele volta foi vista uma outra coisa. Cada um, e cada área, e cada pessoa acaba vendo isso.

Então, ele vai e volta duzentas mil vezes, ou seja, a nossa ideia lá do inicio do ano passado, quando foi planejado o slogan, o conceito do ano de 2012, praticamente já morreu. Nós estamos terminando 2012, as peças não se casaram, porque saiu uma peça em julho, a outra

peça vai sair agora em outubro e a outra talvez saia lá em dezembro. Elas acabam não criando uma unificação entre elas, as pessoas não conseguem nem relacionar o conceito, o conceito já era né. O que não é nenhum pouco coerente quando tu tá lançando um conceito. Tu quer passar um conceito, uma ideia pro teu público, tu não consegue porque uma hora tu recebe um folder, depois de uns meses tu vai ver um vídeo relacionado com outra coisa.

Liange - E vocês vão fazer um outro agora pra 2013?

Izaura - Não se sabe, e agora Liange, inclusive a gente tá em fase, justamente essa semana, de planejamento orçamentário pro ano que vem tá, e começa daí esses alinhamentos, se vai ter outro conceito...provavelmente não, provavelmente, geralmente o conceito acaba ficando durante dois anos assim sabe. Então provavelmente esse vai seguir pro próximo ano, se Deus quiser ficarão todas as peças prontas, daí sim.

Então, por exemplo, o planejamento que era para ter uma duração de dois anos com conceito, ele vai ter de um. Um ano era para ele correr certo, sendo que era para ele correr dois. E olha os valores que se perderam aí.

Pra tu ter uma ideia Liange, tem um dos folders que ele é o institucional, ele era para ser o principal da organização, esse não tá nem em fase de produção. Ele ainda tá pra validação, porque em certos aspectos, nem a organização entende o que ela quer dizer de algum programa, fica encima do muro e não consegue sair do material.

Liange - É muito bom ver esse lado, porque eu sempre tava lá com um folder para aprovação, e aí ele ia e voltava com uma alteração.

Izaura - Aham, a gente que tá ali, assim sabe, quer ver o negócio andar, a palavra certa é “frustrante”. Então tu não consegue fazer o negócio andar, tem que passar pela aprovação da Iza, e depois ele vai ser produzido, não. Ele voltou, ele vai passar pela área de operações, se tem informações operacionais; ele vai passar pela área institucional; vai passar pela superintendência; então cada um, um momento vai ver uma coisa sabe? Em vez de unificarem tudo, verem uma única vez, não. Desorganização total.

E tipo, eu sou da área de relações institucionais né, isso pra nós é muito complicado, porque a gente cobra justamente isso que eu tô te falando, a gente cobra deles: olha, a gente não pode ficar com essas idas e vindas, a gente tem que finalizar o material, então quando tu olhar tu

olha geral, olha tudo, olha números, olha tudo sabe? Mas mesmo assim não acontece, entende? Mesmo assim.

Liange - O que tu espera do planejamento de comunicação?

Izaura - Eu mais ou menos já falei né. Em primeiro lugar, o que eu mais queria no planejamento de comunicação é um crédito, um valor maior e um investimento maior, e por parte da organização, uma confiança de que a comunicação é essencial, sabe? Eles enxergarem dessa forma. Porque na verdade, o orçamento mais baixo é o pra comunicação, então pro planejamento de comunicação, eu acho que a gente tocava qualquer outra coisa com muito mais qualidade se a gente tivesse a parte orçamentária bem estruturada, sabe? Com um crédito maior, uma expectativa maior. O que a gente não consegue, sabe aquela história que a gente fala de fazer das tripas coração pra ti tentar fazer uma ação? Daí tu vê outras situações que não precisa de tanto investimento pra creditarem um orçamento absurdo, enquanto a comunicação, por não ser...até talvez ela seja mensurável, mas não ter aqueles resultados lá neh, por eles não aparecem, por não ter nada compilando aqueles resultados, isso fica difícil de provar e ter o resultado da comunicação. E tudo gira em torno, né gurria. É um pecado, eu que sou da comunicação fico frustrada.

Liange - Da vontade de fazer tudo e não da né?

Qual é a hierarquia seguida no contato do anunciante com a agência?

Izaura - É muito informal tá, vou te dizer porquê. Por exemplo assim ó, eu vou te dizer pelas duas agências. Os dois diretores estão em contato direto. Hoje não é sou eu que falo com a agência né, com a *Conjunto Soul*, por exemplo, tem a área de tecnologia de informação que é responsável pelo projeto na área das redes sociais e que tem uma assistente, a supervisora, e elas têm o contato direto, tanto com o atendimento, quanto com o diretor. Eu também, a mesma coisa né, a gente tem um contato muito aberto. E com a nossa agência de comunicação, a mesma coisa. O diretor está muito presente na organização, ele visita muito, ele tá tentando ver as necessidades né.

Liange - E tu acha que isso porque é uma agência de médio e pequeno porte, ou numa agência grande tu entraria em contato com o diretor também?

Izaura - Eu acho que é muito mais, não sei da *Conjunto Soul*, vou te falar da século, acho que é muito mais pelo vínculo, o que já tem, de anos. Por exemplo, essa agência nossa de

comunicação, a gente já tá há 16 anos. Então o que que acontece, o relacionamento é muito estreito, então praticamente a gente foi um dos primeiros clientes da agência, entende? Tem uma liberdade melhor. Numa agência grande eu já não vejo assim, a gente sabe então que o contato é com o atendimento. Com a *Conjunto Soul*, a gente também tem essa liberdade, por mais que esteja lá há pouco tempo, mais pelo perfil dos guris, sei lá, deles mesmo atenderem, enfim, não sei se daqui uns anos será diferente, mas é super informal assim. É uma forma boa de trabalhar.

Liange - Só para tirar uma dúvida, vocês trabalham por job ou contrato?

Izaura - Contrato.

Liange - É anual?

Izaura - Anual

Liange - Qual é o papel do planejador, do atendimento e qual o limite entre os dois?

Izaura - Eles fazem um trabalho bem conjunto tá Liange? E é isso que eu acho bem legal na agência e que a gente tem uma facilidade de trabalhar, porque não tinha muita essa diferença assim: o planejador, ele realmente interfere quando são coisas mais drásticas. Então olha só o Marcelo, por exemplo, a gente diz, “não, o atendimento tá entendendo assim, assim, a gente quer assado”, e ele vai lá, vai se meter, vai tentar nos entender, mas ele também vai dar o ponto de vista. Ele comprou também a ideia do atendimento né, e isso eu vejo que eles têm o pensamento muito igual, porque eles devem conversar muito lá né, acredito. Ele até pode ser que venha a mudar, mas a gente pode chegar nele, mas eles têm esse relacionamento muito próximo. Então eles ficam muito juntos nessa questão aqui. Eu não vejo assim uma disparidade entre os dois não. É muito difícil apelar assim só pra um ou só para outro. Tanto é que, só um exemplo assim, e-mails, geralmente tá o Marcelo copiado, mas a gente mandava pra Ana, mas os dois ali. Mas a gente tratando com a Ana neh. Se fosse direto pro Marcelo era muito mais em questões de decisões, vamos fazer assim mesmo? Então obviamente ele que vai decidir, não ela. Mas provavelmente, se ela disser que sim, ou eles trocaram uma ideia ou coisa do tipo, acredito neh?

Liange - Acho que é isso, Iza, obrigada.

Izaura - Bem capaz, eu que agradeço.

**Informante 2**

Entrevista Rodrigo Rey

Liange - Qual é teu nome?

Rodrigo - Rodrigo Rey

Liange - Idade e local de nascimento?

Rodrigo - 37, Porto Alegre

Liange - Tua formação?

Rodrigo - Publicitário com pós em marketing de serviços

Liange - Onde tu trabalha?

Rodrigo - Conjuntos Soul

Liange - Qual é o cargo?

Rodrigo - Sou diretor de atendimento

Liange - Há quanto tempo?

Rodrigo - Desde que eu me lembro, 15 anos

Liange - Quais as principais funções que tu ocupa?

Rodrigo - Atendimento ao cliente, mídia, planejamento, isso.

Liange - Pra ti, o que é planejamento?

Rodrigo - O que é planejamento? Bom, planejamento é um conjunto de estratégias que a gente elabora pro cliente, e em conjunto com o cliente para atingir os objetivos de comunicação. E obviamente isso tudo é planejado. A gente trabalha normalmente por semestre pros nossos clientes, então a gente planeja sempre o próximo semestre né.

A gente, tudo que a gente vai fazer, todas as apresentações que a gente vai fazer, seja de mídia, seja de ações especiais ou conceitos que a gente quer trabalhar. Alguns clientes têm o planejamento maior, que aquele ano não vai mudar, e alguns é semestre a semestre. A Kolosh é um exemplo que a gente têm, que a gente faz de 6 em 6 meses.

Liange - E o *CIEE*?

Rodrigo - No *CIEE* o planejamento ele é anual, ele não é semestral. Na verdade o *CIEE* teve um planejamento a longo prazo, o planejamento de redes, e agora ta se fazendo um novo planejamento em cima de novos problemas que vieram à tona de uma nova realidade em função dos estágios e tal. Então está se fazendo um novo planejamento. O primeiro foi bem específico, que foi inserir o *CIEE* nas redes; e no segundo ano foi a manutenção; então esse foi o planejamento atual do *CIEE*.

Agora é uma nova fase totalmente diferente.

Liange - Qual a importância do planejamento pra gestão da marca?

Rodrigo - Ah, é muito importante, é muito importante principalmente se o cliente entender o planejamento, porque não adianta a gente fazer e o cliente não dar a mínima pro planejamento.

Liange - Como é com o *CIEE*?

Rodrigo - Com o *CIEE* a gente têm um recall bem bacana, porque eles são organizados, eles nos cobram a organização, então a gente consegue fazer coisas bacanas e ações legais com eles mesmo que num planejamento. A gente, na verdade, assim ó, o planejamento inclui uma série de ideias que a gente apresenta pros clientes, nem todas vão ser executadas, elas ficam lá na filinha, principalmente as ideias legais, as mais factíveis de serem executadas, e o *CIEE* é um cliente que faz as ideias, que realiza as ideias. Não realiza todas, é impossível o cliente fazer tudo que a gente apresenta num semestre ou num ano, mas é um cliente que a gente consegue fazer e consegue viabilizar os projetos, isso é uma coisa legal.

Liange - Quais são as etapas do planejamento?

Rodrigo - Na verdade, o planejamento começa com uma reunião no cliente, que a gente levanta quais são os problemas, quais são as necessidades que ele tem junto ao seu público alvo. A partir daí a gente faz um brain, como se fosse um brain de criação, mistura um pouco. A gente busca um conceito, uma solução conceitual, o que a gente quer dizer. A gente começa a pensar em ações para concretizar esse conceito e ai vão surgindo ideias. Pode ser uma ação de mídia, pode ser uma campanha de TV, pode ser uma ação de endomarketing, pode ser marketing de guerrilha, enfim.



Liange - Quais são as tarefas cotidianas como planejador?

Rodrigo - No dia a dia, acho que tem que ta sempre acompanhando o que a gente propôs, o que ta sendo realizado né. É inevitável que haja mudança de rumos. O planejador tem que ta sempre se reinventando e refazendo o planejamento, mas o mais importante é manter a direção correta, mesmo que haja pequenas alterações, pensar que o objetivo é aquele que a gente tem lá no finzinho, que é aquilo que a gente tem que atingir para não deixar desvirtuar e a coisa tomar um caminho totalmente diferente, então obviamente, isso é um trabalho contínuo né. O planejamento não é uma coisa que a gente faz uma vez, apresenta no cliente e deu, é contínuo, ele ta sempre mudando, tem que ta sempre crescendo e, eventualmente, até coisas diferentes que surgem no meio do caminho que a gente não tinha planejado. Então o planejamento trabalha também com isso.

Liange - O que anunciante e agência compartilham do planejamento?

Rodrigo - A partir do momento que o projeto foi aprovado tudo né? Praticamente tudo, tem que ter interação, o cliente tem um papel fundamental e se não tiver esforço dele é impossível fazer sozinho, o cliente tem que trabalhar junto com a gente, se não o planejamento não flui.

Liange - E qual o grau de contato que tem que ter entre o planejador e o anunciante? Tem que ter esse contato?

Rodrigo - Eu acho importante, a gente tem contato, não só o atendimento com o cliente, mas a gente busca entrosamento entre todo mundo aqui, se precisar da mídia vai a mídia, se precisar a criação vai a criação, então a gente busca esse entrosamento que as pessoas que tão envolvidas nos projetos possam se envolver com a realidade do cliente. Fica muito bonito ver na salinha, mas tem que saber o que realmente é importante pro cliente.

Liange - E o que apenas o anunciante faz em termos de planejamento?

Rodrigo - Apenas? Normalmente o que seria o ideal dos mundos, assim, é já vim uma estratégia mínima assim do cliente né, que ele já tenha estipulado onde ele quer chegar, quais são os objetivos de marketing, quais são os objetivos de comunicação, qual o conceito da marca, o conceito do produto é o ideal né. Que ele também conseguisse ter essa ideia de onde ele quer chegar, quais são os objetivos mais claros, esse é o trabalho que deveria chegar na gente. É um trabalho que a gente acaba suprindo um pouco o que o cliente faz, a gente acaba

trabalhando como o planejamento de marketing do próprio cliente e acabamos definindo inclusive os objetivos de comunicação e os objetivos de marketing dele.

Liange - E como foi com o *CIEE*?

Rodrigo - Com o *CIEE* é um pouco diferente, porque o primeiro contato que a gente teve foi com a T.I, e agora a gente tá com o contato junto com o marketing, mais forte. No início, eles julgavam que as redes eram muito da área da informática, e não como da comunicação, e nesses últimos dois anos, cada vez mais a gente cruzou a parte das redes, porque as redes têm tudo a ver com comunicação. Apesar de trabalhar com tecnologia, é a parte menos importante, a tecnologia tá por trás, a gente tem pronto o Facebook, a gente não faz o Facebook né, então a gente trabalha o conteúdo e o relacionamento. Então pra isso a gente tem que ter algum domínio de alguma tecnologia, tem que ter parceiros preparados, suportes que saibam alguma coisa de programação, mas não é o principal, o principal é o relacionamento, a comunicação. Então no *CIEE* a gente começou pela T.I, e agora a gente tá mais envolvido com a comunicação, com o departamento de marketing deles, né.

Mas o que eles tinham bem claro, o que eu achei bacana, é que eles falaram pra gente que queriam tá inseridos nas redes, “a gente quer atingir esse público, a gente quer saber como se faz isso”, isso é bacana. Mas é um objetivo muito específico, tem que ter um objetivo maior, um objetivo bastante específico, envolve um planejamento bastante específico, e foi o que aconteceu.

Liange - E o *CIEE* tem outra agência, que é a século né? Vocês tem algum contato com eles?

Rodrigo - Não, nenhum.

Liange - O que só agência faz em termos de planejamento?

Rodrigo - Não existe alguma coisa que só a gente faz né, a gente tem geralmente são as ideias, a gente faz sozinho a execução, boa parte feita com a gente, mas muita coisa também dependente do que a gente esteja falando, tem envolvimento do cliente né. Então é difícil, fazer alguma coisa que só a gente faz é a primeira parte do trabalho, a sugestão, a proposta inicial. A gente apresenta, essas são as nossas ideias, é assim que a gente faz, basicamente sozinho, digamos assim. O resto todo não se faz sozinho, não existe trabalho de comunicação sem envolvimento.

Liange - E tem aceitação ou rejeição maior por algum trabalho específico?

Rodrigo - Eu acho que tem trabalhos que demandam mais trabalhos do cliente, entende? Que são mais difíceis de serem feitos, e por isso mesmo têm mais resistência né. Tem trabalhos que dão muito trabalho, realmente, que tu tem que te envolver. Numa ação pro *CIEE*, a gente fez um concurso eleitoral e sorteio, que envolvia ganhar um show, ingressos pro show, era lá no Teatro do *CIEE*, então tem todo envolvimento do cliente, a gente trabalhou muito nesse projeto. Então é um projeto mais difícil, e isso tem uma resistência um pouquinho lá pro cliente fazer, mas quando a proposta é legal e o cliente acredita, ele vai e vai trabalhar junto com a gente. Então tem um envolvimento muito grande, desde escolher o show, qual show que vai ser, o cliente decide também, “esse show é bacana, esse show não é bacana”, né tem todo envolvimento, tem mídia, teve ações nas redes sociais, e o cliente participa de tudo isso. Então, se fosse obviamente só um anúncio na internet, é muito mais fácil, nem tem quase participação do cliente, a participação dele é apenas aprovar ou não né.

E a gente não trabalha apenas com mídia, a gente não é uma agência só de mídia, então tem um pouquinho mais de resistência, mas é uma coisa que o cliente quer muito, são ações diferentes, são ações bacanas que tem a ver com o conceito, tem a ver com a marca dele, que tem que ter um envolvimento junto ao público. Então tu tem uma interação muito maior, uma conexão muito maior do que uma coisa passageira, tu tem um envolvimento, as pessoas se envolvem mais.

Liange - Tu acha que o cliente aceita ou rejeita o projeto de acordo com a complexidade e o envolvimento que ele vai ter?

Rodrigo - Também, mas também tem a ver com custo, com o retorno que essa ação vai trazer né. Dependendo da ação pode trazer algum tipo de benefício também de publicidade, de retorno, então o cliente percebe tudo isso. Acho que pra ver se vale a pena ou não. O que vai importar é o resultado final.

Liange - E qual é a diferença entre o planejamento estratégico de marketing e o de comunicação?

Rodrigo - Na verdade, o de comunicação é uma partezinha do planejamento de marketing. O planejamento de marketing tem que envolver vendas, envolve a empresa como um todo, são os famosos 4 P's né. O planejamento de comunicação é uma parte dele, ele trata exclusivamente da comunicação. De marketing é muito mais abrangente, é muito maior. Estrategicamente, tem a ver desde o preço do que tu tá cobrando, isso é planejamento de

marketing, tu tem que pensar no preço, tem que pensar no teu ponto de venda, no caso do *CIEE*, os caras que atendem lá. Tu tem que pensar nisso né, tem que pensar no pós venda. As pessoas que ligam para saber da vaga, por exemplo, do *CIEE*, as pessoas que estão atendendo tem que ta preparadas, isso tem que ta no planejamento de marketing né. Algumas ações que a gente pode vir a fazer na comunicação podem ajudar as vendas, pode ajudar uma serie de outras pontas né, ta tudo conectado, mas são sim trabalhos diferentes.

Liange - Como tu enxerga a aceitação e a rejeição dos planejamentos realizados?

Rodrigo - Tu quer saber de uma maneira geral ou como empresa?

Liange - Como empresa.

Rodrigo - É normal, entendeu, nem tudo que a gente propõe é aprovado, isso é normal, faz parte do nosso dia a dia né, o “não” faz parte da profissão, já ta no contrato lá, quando a gente começa com isso. A primeira palavra é “não” né, o “não” ta garantido, qualquer coisa que eu for propor pro cliente, o “não” ta garantido, isso é certo, o “não” ta garantido, a gente tenta é buscar o “sim” né. Mas a gente percebe que tem um envolvimento muito grande, a gente trabalha com o planejamento, tem um envolvimento muito grande com essa área. Para alguns clientes é bastante frustrante se ele não realiza nada, se nunca faz nada a gente frustra, nós somos muito proponentes, tu vai propondo, propondo, propondo, se o cliente nunca faz nada se torna frustrante, e o trabalho cai numa mesmice, e isso não é legal , não é assim que a gente gosta de trabalhar .

E agora quando a gente apresenta, e o cliente topa encarar um desafio, topa fazer os projetos, isso torna-se muito mais gratificante com certeza, é muito mais legal , muito mais bacana de trabalhar né. E o *CIEE*, acho que ta dentro desse espaço, que é legal da gente trabalhar, que é o cliente que topa os desafios , que topa investir em comunicação. É mais gratificante com certeza.

Liange - E tem alguma forma de avaliar a eficiência e os resultados do planejamento de comunicação?

Rodrigo - Eu acho que sim, com certeza, só que a gente avalia por ação né, dependendo do que a gente propõe. No caso que a gente teve no dia do estudante pro *CIEE*, a gente avaliou de várias maneiras, o que saiu em termos de publicidade, que é o levantamento que o cliente faz; o teatro tava lotado, então era um dos objetivos “ó temos que lotar”, tem que ter mais de

300 pessoas no teatro e tinha mais de 300 pessoas. Então acho que tu escolhe aquilo que é tua régua né, tu escolhe o que tu vai medir, nosso objetivo era bem específico. Olha, a gente teve interação no Facebook , a gente teve interação no Twitter, número x de participantes, a gente queria atingir um mínimo de participantes a gente atingiu, então isso a gente vai dizendo olha, a gente quer o mínimo de mil participantes, a gente teve, sei lá, mil e duzentos, não vou lembrar os números agora, cumprimos os objetivos, mas a regra foi a gente mesmo que propôs.

Tem que ser medido né, de alguma maneira tem que medir. E tem objetivos que são intangíveis, que o cliente só consegue através de pesquisa, e o cliente vai ter que fazer a pesquisa de marca, pra saber o que ta sendo falado da marca, como a marca está sendo avaliada e que são coisas mais a longo prazo e pequenas ações que vão contribuindo para essa formação de marca que vai ta lá no objetivo de marketing do cliente, no objetivo de comunicação. Daí que a gente vai medir final do ano com a pesquisa. A Celulose Riograndense, por exemplo, como é muito grande, na verdade, a gente não tem como medir algumas ações bem pontualmente, é difícil né, é uma mídia pulverizada, a gente mede com a pesquisa todo final de ano. Todo final de ano a gente faz uma pesquisa de reconhecimento de marca, avalia uma série de outros pontos, e ali a gente tem uma régua, a Celulose RioGrandense atingiu 60% de reconhecimento, ano passado era 40%, ano retrasado era 20%, entendeu? Então a gente vai mediando através daí.

Liange - O planejamento de comunicação realizado pro anunciante condizia com o planejamento de marketing dele?

Rodrigo - Tem que condizer, o que as vezes acontece, é que o cara não tem planejamento de marketing né , isso acontece cada vez menos hoje, mas em função da correria as coisas não tem planejamento pra long play assim, se n tiver ta totalmente errado, o cliente ta guiando o processo errado, ele que tem que guiar. Nesse ponto o cliente que tem que te guiar, tem que dizer: “olha, meu objetivo de marketing é esse”, e o de comunicação não pode fugir.

Liange - Tu tem como exemplificar essa relação relatando um case?

Rodrigo - Olha, a gente tem vários, tanto do *CIEE*, que a gente fez um planejamento durante o ano, e de várias ações a gente ta concretizando algumas, e algumas ideias. Só que assim, tem planejamento daquilo que a gente vai fazer, que são coisas que têm uma certa continuidade, que é o relacionamento nas redes , que é o a assessoria que a gente presta no *CIEE*, bem

específico nas redes sociais; e junto desse planejamento a gente bolou algumas ações. Então, uma foi a ação do dia do estudante, a gente tem uma ação junto aos RH's das empresas, que a gente ta criando um kitzinho com uma ação toda especial para chegar nos RH's das empresas, e outras ações pra gente ficar junto aos estudantes também, e as coisas estão sendo realizadas, acho que é um bom exemplo. Isso aconteceu na própria Kolosh, dentro do nosso planejamento semestral a gente tem feito, tem cumprido nosso relacionamento, mas obviamente alguma coisinha entra no meio do trabalho e acaba furando nosso planejamento, mas a gente ta realizando bastante coisa também.

Liange - O que tu espera do planejamento de comunicação?

Rodrigo - Hoje a gente espera um planejamento criativo, na verdade o planejamento tem que ser criativo né.

Liange - Qual é a hierarquia seguida no contato do anunciante com a agência e a agência com o anunciante?

Rodrigo - A hierarquia, geralmente tem alguém que tem que responder pelo cliente, tem que ter a pessoa que vai concentrar então o diálogo como o atendimento concentra na agência, o contato. Então essa pessoa responsável, seja o diretor de marketing, seja o assistente, ou alguma pessoa, vai ser o responsável pelo contato direto com o atendimento. Aí, do atendimento vai pras áreas responsáveis da agência, seja de criação, de planejamento, seja mídia, seja produção, enfim, mas essa é a hierarquia.

Liange - Qual é o papel do planejador, do atendimento e qual o papel entre os dois?

Rodrigo - No caso, é realmente servir como ponte principalmente assim, o planejamento não pode sobrepor o atendimento. Daqui a pouco tu ta com contato direto com o cliente, e eu como atendimento não saber o que ta acontecendo, o que ta se passando o que ta sendo proposto. Acho que esse é o limite e vice versa, porque também a gente não pode chegar lá e começar a ter ideia, e começar a fazer o planejamento, e chegar aqui e dizer "ó, o planejamento é esse", funciona assim, acho que esse é o limite. É o diálogo sempre, mas ele é, principalmente no nosso caso, a gente tem uma estrutura enxuta e o diálogo acontece o dia inteiro né, a gente não trabalha em salas separadas. Vamos dizer que o maior responsável é o Marcelo, como planejador, e eu, como atendimento, a gente tem que ta sempre conversando né, então as vezes ele cumpre o papel de atendimento, e as vezes eu cumpro o papel de

planejamento, é normal, pra gente é normal essa troca, não tem muito problema, claro que numa estrutura maior isso pode se tornar um problema maior.

Liange - É isso, obrigada.

Rodrigo - De nada.

### **INFORMANTE 3**

Entrevista Marcelo Pereira Aimi

Liange - Qual é o teu nome?

Marcelo - Marcelo

Liange - Tua idade e o local de nascimento?

Marcelo - 34 anos, Porto Alegre

Liange - Tua formação?

Marcelo - Eu sou publicitário, pós graduado em marketing e mestre em design estratégico

Liange - Onde tu trabalha?

Marcelo - Na *Conjunto Soul*

Liange - Qual é o teu cargo?

Marcelo - Diretor de planejamento

Liange - Faz quanto tempo que tu ta aqui?

Marcelo - Desde o inicio...2009? Sou péssimo com datas

Liange - Quais as principais funções que tu ocupa?

Marcelo - Meu cargo oficial é diretor de inovação, sou o responsável pelo planejamento dos clientes, e muito ligado também à criação e ao atendimento. Então, não deixo de ser um agente integrador, mas fundamentalmente cuido da parte estratégica, e como não dá pra dissociar muito a parte estratégica da parte criativa e da parte de atendimento, né, porque estrategicamente, não é possível que ela seja aprovada sem a aprovação do cliente, então fico muito ligado a esse meio, assim.

Liange - O que é planejamento pra ti?

Marcelo - Planejamento, de uma certa forma, acho que a primeira questão do planejamento vem identificar o problema e planejar. Acho que no primeiro momento é identificar e reconhecer o real problema e depois desenvolver estratégias, táticas, enfim, pra solucionar esse problema né. E pegando o conceito que o problema não é algo necessariamente negativo né, a gente tem uma visão muitas vezes errada da palavra problema. O problema é apenas uma questão posta, uma realidade posta, dentro do problema ta intrínseco o objetivo, enfim.

O planejamento, ele serve para isso, para resolver problemas, antecipar algumas movimentações de mercado, mas planejamento fundamentalmente é estruturar uma estratégia, enfim, que alcance os meus objetivos e que resolva esse problema.

Liange - Qual é a importância do planejamento pra gestão da marca?

Marcelo - Ah, ele é fundamental, porque o planejamento ele te traz, acho que a principal questão que ele te traz é a segurança dos teus passos, pra gente poder fazer assim uma associação: quando tu não trabalha com planejamento, de uma certa forma, tu ta suscetível a um escorregão, por exemplo, como se tu caminhasse às cegas, né. Acho que tu trabalhar sem planejamento, fazendo uma analogia assim, tu vai andando, só que tu ta às cegas nesse sentido.

Então acho que pras marcas têm uma visão a médio e a longo prazo, a curto prazo que seja. Saber para onde está indo, ter bem claro o que se quer, e volto à questão do problema, acho que uma das questões mais importantes do planejamento hoje é tu realmente entender o teu problema, estruturar o teu problema e aí tu partir para o desenvolvimento de uma estratégia , então pra gestão de marca ele é fundamental. Acredito que não tendo gestão de marca - e aí está até intrínseco na palavra gestão né - a própria palavra gestão já é um ato de planejamento. Então não existe gestão de marca sem planejamento.

Liange - Quais são as etapas do planejamento?

Marcelo - É bem complicado, tu sabe que aqui na agência eu já tentei estruturar diversos processos de planejamento. Hoje eu vou te dizer que a gente tem feito um trabalho que ainda ta como modelo experimental assim na agencia que é, a gente tem praticamente três etapas assim, eu fiz um esforço para reduzir ao máximo, para simplificar ao máximo as etapas do planejamento, a gente fez assim:



A primeira etapa, como eu tinha falado, é a identificação do problema. Nós pegamos o briefing com o cliente e decupamos esse briefing, a gente constrói uma visão da realidade com o cliente, então a gente parte do pressuposto que a realidade - não existe uma realidade previamente correta, não existe uma realidade certa ou errada, existe sim uma realidade - construída e então a gente senta com o cliente e faz uma reunião. A reunião acontece aqui na agência, onde a gente estabelece a realidade dele, a realidade dele é assim, uma definição de público alvo, de concorrente, do mercado, dele, então a gente estabelece e alinha uma verdade. E a partir de um contexto de empresa, público alvo, concorrente e mercado, nós alinhamos com o cliente também um gráfico de polaridades, assim, com as forças, fraquezas oportunidades e?

Liange - Ameaças

Marcelo - Ameaças, exatamente. A nossa amiga fofa, a gente faz a fofa com eles e aí a partir desse momento a gente tem uma realidade definida né, porque acho que um dos principais problemas que nos tínhamos quando a gente apresentava, por exemplo, pega o briefing, monta todo o planejamento e apresenta. Muitas vezes vários pontos caíam desse planejamento porque o cliente não concordava com a realidade que a gente estava vendo né. Desde público alvo, essa é uma reunião que as vezes a gente tenta deixar na mesa assim muito claro os conceitos.

Tenho até um exemplo de Kolosh assim, nós tínhamos uma visão de classe C totalmente diferente da visão da Kolosh, e era classe C.

Liange - E o que foi definido, pelo que a agência entendia?

Marcelo - Foi definido nessa reunião assim, nós temos uma visão de classe C diferente do que eles tinham. Na mesma coisa que tu fala assim pro *CIEE*: “ah, o meu público é estudante, quem é o teu estudante e quem é o meu estudante” né? Então essa reunião serve muito pra gente tentar fazer ver.

A gente trabalhar com conceito, porque voltando, há algumas questões bem pragmáticas de semiótica. Quando a gente dá nome a alguma coisa, essa coisa não é a mesma coisa pra ti, não é a mesma coisa pra mim, a gente dá nome para conceitos, para o projeto, e a gente vai lá e apresenta: “ah, classe C” – eu tenho uma visão de classe C, do que a classe C come, do que a classe C faz, de quanto que ela gasta. E depois eu vejo uma classe C bebendo Coca Cola e

meu cliente acha que a classe C bebe o refrigerante mais barato que tem, sabe? Os antigos tubaínas. Só que é muito diferente conceitualmente aquele que bebe Coca Cola daquele que bebe um outro refrigerante. Então temos esse grande guarda chuvas conceitual que é a classe C. Então a gente notava que alguns pontos falhos eram nessa visão diferente de conceito né, ou de dar nome às coisas, então essa reunião é uma reunião praticamente pra gente entender os nomes que a gente ta dando.

Então, de certa forma não deixa de ser uma revisão do briefing né, até tem uma palavra bonita de uns italianos que trabalharam com isso no design que se chama contrabriefing, e foi dali que a gente se inspirou. Daí se tu pega o briefing, decupa ele e a gente acaba reposicionando o problema, porque nessa discussão muitas vezes o problema muitas vezes é reposicionado né. Tu tem um problema de vendas, mas daqui a pouco teu problema é de atendimento, entendeu? Não é de prospecção de vendas, né?

Porque o público ta demandando tal coisa, porque a concorrência ta demandando tal coisa. Então a gente acaba reposicionando.

Então, voltando às etapas, a gente tem a etapa de entendimento do problema, que a gente ta chamando. Aí o cliente sai do processo, aí nós fazemos um trabalho interno mesmo, que é praticamente o trabalho de criativo, porque decupando a parte inicial, onde entram os números, por exemplo, onde a gente busca pesquisa de mercado, onde a gente busca contextualizar.

Formado o contexto, e entendido bem o contexto, a gente parte para uma fase que é uma fase criativa, que é uma fase de geração de ideia. Então ok, agora com isso que é que nós fazemos?

E aí nós partimos para a estruturação de ideias, e é um ato criativo né. Aí é a criação de ideias para solucionar esse problema ou para responder esse contexto que a gente estabeleceu, e é uma etapa interna.

Aí nessa mesma, no final dessa segunda etapa nós apresentamos pro cliente, o cliente nessa etapa ainda ele valida ou não né, mas de um modo geral tem sido muito mais fácil, porque a gente consegue uma integração melhor assim.

Então, vou dar o exemplo do que aconteceu com o *CIEE* agora a pouco. Nós vimos uma coisa que a gente não tinha se dado por conta nessa reunião, que o *CIEE* tem uma porcentagem muito maior de mulheres estagiando. E é uma questão do mundo né, as mulheres estão

estudando muito mais do que os homens, uma realidade de sala de aula, as mulheres estão muito mais inseridas no mercado de trabalho, então é uma tendência que vêm se falando há muito tempo. E daqui a pouco a gente foi olhar número sobre estudantes estagiando do *CIEE*, e 72% são mulheres. Então é um absurdo assim, é desproporcional inclusive. E foi pensado, “bá...o que que os homens estão fazendo?” porque é muito diferente. Então quando a gente olha esse número, ele é meio que óbvio que a gente tem que ter uma ação para as mulheres. Então desde coisas mais óbvias, como a gente colocou lá, a gente fez dentro das ideias, a gente gerou um aplicativo que ta em aprovação lá no *CIEE* sobre TPM. Sobre uma coisa que interfere no dia a dia das empresas, inclusive, a gente encontrou uma notícia baseada num artigo científico que as mulheres têm algum efeito psicológico, sei lá, orgânico, que as mulheres acabam adotando os ciclos umas das outras quando estão próximas a menstruar. Tipo, tu fica convivendo com as pessoas, regula-se o ciclo das mulheres e a TPM acaba ficando no mesmo momento em toda a empresa, então tu imagina uma empresa com 70% de mulheres com TPM numa determinada semana do mês né, quem sabe seja uma semana. E as empresas tem que começar a rever isso. Quem sabe nessa semana tu não marque uma reunião decisiva, porque por uma questão hormonal pode te interferir, ou os ânimos ficam mais exaltados, e tu vai jogar uma reunião de avaliação de equipe onde 70% ta meio afetado com a questão hormonal, algumas com mais efeito, outras com nenhum efeito. Mas isso é uma coisa orgânica que daqui a pouco as empresas têm que prestar atenção e esse lado surgiu quando a gente começou a decupar, “poxa, mulheres , pô 72% sabe”, quando a gente falava de público alvo eram homens e mulheres estudantes, poxa esses dados que dizem desses 72% aí a gente já começou a construir a ideia com o cliente. Então, quando a gente apresenta a ideia lá, e diz, “olha só, vamos fazer alguma coisa para mulher” já ta claro, ok, o clima da reunião anterior já apontava para isso né. Aí tu diz, “ah, é verdade, nós nem tínhamos visto isso”. Então nós apresentamos, e ao apresentar uma solução pra isso eles disseram “ah, era isso mesmo”.

Então a segunda etapa, ela é uma avaliação do cliente segundo essas ideias que nós geramos internamente, uma validação ou não, recusa ou não a estrutura do planejamento, e a partir da validação dele, seja por verba, seja por alinhamento estratégico, enfim, nos partimos para outra etapa que é a aplicação. E no final do período, no final desse período, na terceira etapa, uma avaliação do que a gente executou.

Hoje a gente ta com uma realidade assim do planejamento, ele ser dinâmica assim, então muitas vezes a gente tem os projetos que são mais demorados, os projetos que envolvem mais

dinheiro, envolve um tempo maior de desenvolvimento, eles acabam seguindo. Os projetos menores eles são mais fáceis, tanto de tu mudar né, quando de tu trocar. Então a gente tem quase que uma revisão constante do planejamento conforme esse problema vem sendo reposicionado, ações são pontuais para ajustar esse problema, que ele é vivo né, porque ele é um recorte de tempo e espaço, ele congelou. Passou um dia e ele já modificou, porque ou entrou um novo concorrente; ou uma nova dinâmica de mercado; ou uma mudança significativa na questão cultural, alguma coisa acontece. Até coisas que a gente não previu, ou seja, muitas vezes tu estabelece uma realidade e chega uma demanda, um erro mesmo que é do processo. “Olha, nós erramos, esquecemos de pensar a Semana Farroupilha pro *CIEE*”. É um erro nosso, um erro do cliente, ele não nos brifou, nós não pensamos. Daqui a pouco chegou, “ah, nós precisamos nos posicionar para a Semana Farroupilha o que nos fazemos?”, bom, ações pontuais, que a gente não tem tempo nem verba para fazer um grande projeto. Então a gente tem três etapas de construção dessa realidade: a etapa de geração de ideias; e a etapa de execução; e ajuste né, e pensar novamente. É assim que a gente tá planejando na agência, e foi a forma que nós conseguimos estruturar. Claro, tem clientes, por exemplo a celulose é um cliente que a gente consegue trabalhar o planejamento pro ano, e é muito tranquilo porque a realidade da celulose é menos dinâmica. O dinamismo dessa realidade afeta tanto a nossa estratégia quanto os outros. A gente trabalhou também em outras adequações sim, ela é muito mais a longo prazo, do que o *CIEE* por exemplo. O *CIEE* é de um ano, mas a Kolosh é de seis em seis meses. A gente segue muito a demanda do cliente, mas basicamente são essas as etapas.

Liange - Quais são as tuas tarefas cotidianas como planejador?

Marcelo - Ta, como planejador eu acho que tem uma questão básica de toda pessoa envolvida em planejamento que é o acompanhamento das tendências, mas são poucas marcas que conseguem antecipar tendências, a marca líder, enfim é bem complexo. Acho que o primeiro momento acho que é o momento de atualização, um momento de como todas nossas ações demandam dessa realidade construída que a gente encaixotou em determinado momento. Como eu sigo na etapa de acompanhamento da execução do planejamento, uma primeira coisa, é nos acompanharmos o que tá acontecendo. Então, acompanhar o movimento das marcas, de pesquisa sobre público alvo, sobre tendência de consumo. Tem uma boa parte do meu dia, ele é tomado por essa atualização né. Eu tenho assistido alguns journals de artigo, com determinados assuntos que me interessam, que interessam as marcas, enfim. Então eu

tenho diariamente a questão dessa atualização, o que me ocupa bastante tempo. Me ocupa também uma outra parte do tempo, a preparação de como vender essas ideias, ou como muitas vezes, como é que a gente dá forma para que aquilo aconteça né.

Liange - Sim, não adianta tu ter ali o que vai acontecer na tendência e não saber expor.

Marcelo - Exatamente, e se aplica ou não para o cliente, muitas vezes a gente tem que pegar o conteúdo e tu não larga, não tem como mandar um artigo científico pro meu cliente sabe, “olha só, da uma olhada nisso”.

Eu tenho que pegar isso, decupar, simplificar ver a adequação ao modelo que a gente já tinha apresentado, ver a adequação à marca fazendo um texto, e fazer uma apresentação para vender a ideia. Então boa parte do meu dia a dia ele é atualizações, ele é desenvolvimento de micro estratégias, ou seja, hoje a gente tem muito ligado o planejamento digital com essa questão de gestão de conteúdo via Facebook. Um exemplo clássico, a gente tá sempre vendo pequenas flutuações de cultura dos usos das redes, por exemplo, pra gente ver um melhor resultado nos anúncios que a gente faz no Facebook. Então eu tenho, digamos assim, que fazer microestratégias diariamente. Ontem nós estávamos planejando uma campanha que não estava prevista no planejamento como um todo, a gente tava apresentando uma campanha de Celulose. Hoje a gente tá apresentando outra campanha, uma demanda de Schin para a Feira do Livro, por exemplo. Então são micro assim, apareceu a Schin, veio com um briefing, “estamos patrocinando a Feira do Livro”, bom agora a gente dá a resposta.

Seriam pequenas estratégias, já tem elemento de marca, o problema é mais simples do que a gestão de marca a médio longo prazo, que quando a gente pensa no planejamento semestral e anual a gente tá pensando em marca. Agora não, a gente não questiona o posicionamento, a gente pega o questionamento de marca e aplica. Então a Devassa disse “olha, o meu posicionamento é x”, a gente pega isso e vê a adequação de peça, de mídia de ações na própria feira. Ele é um pouquinho mais simples, tem definições constantes de estratégias e atualização.

Eu diria que o meu dia a dia é praticamente esse.

Conforme entram os projetos maiores os planejamentos, ou semestrais ou anuais, eles vão entrando na pauta. Então eu já sei que novembro vai ser o mês de Celulose, agora na segunda quinzena de outubro nós temos que apresentar a Kolosh, que já tá marcado com o cliente.

Então eu sei que vai entrar em algum momento. Aí eu tenho que acionar essa estratégia, essa metodologia que a gente começou a utilizar agora, “ta, quando que a gente marca a reunião?”, o *CIEE* foi agora, ontem nós apresentamos o planejamento do próximo ano. Depende muito de agendamento, mas aí eu consigo jogar com essas outras coisas, mas o dia a dia é basicamente atualização, muita atualização, porque ta acontecendo muita coisa.

Agora a gente ta acertando uma parte do planejamento da Kolosh, que é uma ação muito legal, que ta aprovada desde o ano passado. Numa das minhas atualizações nessa semana, uma agencia europeia, a Euro RSCG fez uma ação muito parecida assim, sabe, 80% igual. Então no mínimo a gente tem que levantar, “olha só, sabe aquela ideia...”, a publicação do vídeo deles foi lançado agora. Isso de alguma forma impacta o nosso trabalho. No mínimo, para ser muito franco com o cliente, “olha só, ta acontecendo algo parecido, é lá na Europa”. Claro que não tem mais barreira né,mas essa atualização é fundamental, inclusive discutir com o cliente alguma coisa conceitualmente porque ok, 80% é igual, mas se tu for ver quase tudo é muito parecido conceitualmente, como tu envelope isso vai fazer a diferença.

Então a atualização é a coisa que mais me demanda.

Liange - E como é que é, porque a Iza disse que eles tiveram planejamento que era para o começo desse ano, e teve todo um atraso com a Século e com eles mesmos de aprovação e de impressão, e ela disse que já ta terminando o planejamento e ele não ta nem todo alinhado. Porque ele não foi alinhado todo ao mesmo tempo, como é pra vocês isso?

Marcelo - Isso é bem interessante, porque no *CIEE* nós somos responsáveis pelos canais digitais deles, só que hoje é muito difícil tu separar o digital do real, então efetivamente a gente ta dividindo a conta do *CIEE*. Então tem duas agencias planejando coisas pro *CIEE*, onde eles também tem que da um norte.

Um exemplo clássico é a campanha de dia do estudante desse ano, campanha tanto digital quanto em outdoor, rádios, assim, foram nossas. Então é bem complicado, quem da o ritmo geralmente é o departamento de comunicação de marketing, enfim, é quem tem que costurar dois, três, quatro fornecedores, dependendo da marca enfim. Tem 4, 5 agências trabalhando, agência de ativação, tem agência só de projetos especiais, tem agência de marketing de guerrilha, o departamento de comunicação que da essa linha, tem que saber o que que cada um faz e no que que cada um ajuda o outro, porque é claro que meu trabalho interfere no

projeto da Século, é claro que o projeto da Século interfere no meu trabalho, e quem dá essa linha é sim o departamento de marketing, eu sou partidário.

Na ESPM eu dou a cadeira de branding, eu divido a cadeira com outros professores, e a gente faz um rodízio, e no dia 20 e poucos de outubro agora eu vou dar em Florianópolis. A aula, eu trago na questão de branding, eu não consigo ver a gestão de marca fora da empresa, tem empresas que se dizem empresas de branding né, e tem muita empresa de branding, tem empresas muito serias nisso. Se tu tem uma consultoria eventualmente, tudo bem, tu vai lá chama, faz uma avaliação da minha marca, mas a empresa é a marca, então a gestão da marca tem que ser da empresa. Por isso que eu brinco muito com essa atividade de construir realidades.

Olha, eu praticamente sou uma puta velha né, tu me diz o que tem que fazer, porque eu preciso desse direcionamento. Não sou eu quem vou dizer que tu tem que ser líder de mercado, se o teu objetivo é ser segundo, ser terceiro, ser quarto.

Liange - E é cada vez mais comum querer ser segundo e terceiro né.

Marcelo - Várias vezes eu já ouvi o cliente dizer assim no setor calçadista, por exemplo, “ah, se eu comunicar mais eu vou vender mais, mas isso vai ser um problema pra mim porque eu vou ter que aumentar minha fábrica, tenho que me endividar”, e entram questões que muitas vezes o cara nem leva em conta no planejamento, naquele planejamento mais superficial. Eu digo que a gente tem uma questão mais influenciada pelos americanos, uma formação estratégica criada pelos americanos e uma visão meio ortodoxa dos números, de que da forma, do formulismo, tu faz isso, parece uma receita de bolo né.

Eu já tive problema de clientes dizendo assim “olha só, eu me aposento daqui a dois anos, quem vai resolver esse negócio de ampliação da fábrica vai ser meu filho, durante dois anos a fábrica não vai crescer, porque eu não quero”, e ta certo. Não sou eu que vou dizer “não, tu tem que crescer no mercado, tu tem que ganhar o mundo”, se daqui a dois anos o cara se aposentar, depois o filho vai tomar a decisão.

Muitas vezes a gente se esquece do planejamento, que nós estamos tratando entre pessoas, para pessoas, e o numero não mostra isso. O número não mostra o sorriso, o quanto o cara caminhou para chegar ate aqui, como falou o cara do Cidade Negra, né. E tudo isso interfere no ato de planejar. Se o cara ta de bom humor ou não, se as vendas foram boas naquele mês,

se o diretor de marketing tomou uma putiada naquela semana, isso interfere no meu trabalho, no meu briefing, porque tu fala de pessoa pra pessoa, não tem a informação em si assim, não tem uma coisa do conhecimento em si, ele passa pelas pessoas, e ao passar pelas pessoas eles passam pelos sentimentos das pessoas, pelo humor das pessoas, pela visão de mundo da pessoa, dos preconceitos que a pessoa tem. Daqui um pouco um cara vai dizer assim, “não, tu não pode usar uma campanha azul porque eu sou colorado” e eu digo, “ah, mas azul é melhor pra tua marca, azul é tranquilidade, a gente ta vendendo colchões, o sono, vamos usar o azul na campanha”. Ele diz “não, não vou usar de jeito nenhum, porque eu sou colorado”, e ele ta certo, porque a empresa é dele. Tu não tem que questionar ele, se ele não quer o azul.

As vezes a gente olha assim, em debates as pessoas falam “tem que ser azul”, eu digo “não, não tem que ser azul”, por isso que essa primeira etapa é o entendimento do problema . Nós não temos que questionar se esse é o problema ou não, tu não tem que questionar se o cliente é profissional ou não, não tenho que questionar se o cliente tem projeção financeira pra daqui 5 anos ou não, tu não tem que questionar nada e tudo isso faz parte do meu problema.

Tu não tem que questionar se tu tem 2 dias para fazer o planejamento , o problema é sempre posto, e a solução vai ser sempre coerente com o tempo que eu tenho para pesquisar, mas se o cliente me der um problema hoje, eu vou apresentar a melhor solução pra hoje e eu não vou reclamar. Porque isso é do problema, é do jogo, eu não faço as regras, eu acho que essa é uma grande questão.

Então, voltando para a Século, estar ou não estar alinhado é uma questão do problema. Eventualmente eu vou ter que costurar, o que aconteceu hoje foi que entrou a nossa campanha e entrou a campanha da Século logo depois na sequência. A minha era sobre o Dia do Estudante, a da Século era sobre o Dia do Estagiário, então tinha gente confundindo. Nas redes sociais, tinha gente confundindo, perguntando coisas de uma com a outra. E o que que a gente faz? A gente vai lá escuta o cliente, escuta a Século, “olha só o que que a gente ta fazendo, a gente ta encerrando a campanha”, e a deles estava começando, tranquilo, vamos lá.

Eu tenho que ficar puto porque não pensamos no tempo? Não, esse é o processo, não da pra mudar e modificar esse processo. E isso envolve a questão humana, a gente muda.

Uma coisa que eu sempre deixei clara pra minha esposa, pra Karine, é que eu nunca ia casar na igreja com ela porque eu não concordo com uma frase do padre que diz “amar e respeitar pelo resto da vida”. Nunca vou jurar, porque eu vou estar mentindo. Porque, de coração eu



juro amar enquanto amar, entendeu? Eu juro respeitar enquanto amar, mas não posso jurar pela vida toda, pra mim não existe isso.

Liange - A gente não sabe o que vai acontecer né?

Marcelo - Não, exatamente. Tem como jurar fidelidade? Tem, mas o que é fidelidade pra ti, o que é fidelidade pra mim? As coisas são muito sutis, e são nomes que a gente da. Posso dar o exemplo de um amigo meu. Um amigo meu tem plena consciência de que beijar outra mulher não é infidelidade, infidelidade é ele transar com alguém. Então ele já saiu em festa eventualmente, e ficou com outra mulher, mas para ele é isso, o jeito dele é esse, “não não, isso é uma bobagem foi só uma festa”, enfim, é o conceito dele. Agora tu vai questionar o conceito dele?

E é assim que a gente trata nossos clientes, a gente tem que normalmente se adaptar, é o eterno caminhar, não tem caminho perfeito né.

E muitas vezes tu vai tomando decisões e vai te levando para um certo lugar, mas tu tem que saber que o caminho não é asfaltadinho, bonitinho, não existe, porque a vida não é assim. A vida não é uma comédia romântica de Hollywood, e quando a gente pensa em planejar como se fosse um roteiro de cinema, onde tu controla o fim, e na vida a gente não consegue controlar, a gente não sabe o que vai encontrar no meio do caminho. Então, se adaptar e ter essas questões, e ter eventualmente essa questão que seria um problema né, cara, é da vida.

Agora diminuiu verba, aumentou verba, sabe, legal, vamos lá. O que que a gente faz agora para responder? Eu encaro muito o planejamento como isso, eu olho com desconfiança o planejamento que olha com maus olhos o problema.

Eu brinco com meus alunos assim, quando eu passo um trabalho para a semana que vem eles reclamam, “ah, não tenho tempo”. O tempo faz parte do problema, eu tenho consciência do potencial, enfim, não tem que questionar tempo, não tem que questionar o que é posto como realidade, esse é o papel do planejador. Mudou o cenário, que que a gente faz agora? Essa que é a grande questão da vida assim, que são um pouco mais filosóficas do trabalho e dividir isso com o cliente. Dividir com ele que a gente não tem como projetar daqui a seis meses efetivamente, e o cliente tem que saber disso, que a gente vai trilhar o caminho. Que a gente vai fazer de tudo, inclusive vai desenvolver pequenas estratégias durante o caminho para manter o rumo, porque eventualmente vai pra lá e vem pra cá e tu não sabe aonde tu quer

chegar, e isso é importante. O importante de tu saber onde tu quer chegar é porque tu pode te desviar, tu pode ter desvios conscientes, desvios bons, que envolve tipo outros clientes. A Kolosh teve uma mudança de posicionamento porque ela lançou a linha masculina de tênis esportivo masculino, que é outro mercado muito mais competitivo, enfim, ela levou os dois, masculino e feminino.

No último semestre, eles lançaram, e a gente planejou pensando em masculino e feminino. Como já é mais conhecido o feminino, a gente tinha lá 70% das ações pro público feminino, porque é o carro chefe da empresa. Veio uma coisa que ninguém esperava assim, tipo na feira passada os sneakers decolaram, aquele tênis com salto dentro, vendeu muito, tem muita demanda de sneaker, as mulheres ficam loucas assim, ta vendendo horrores. O que que a gente fez? A gente suprimiu as ações de masculino porque tava se ganhando muito dinheiro com os sneakers.

A gente sabe que lá, o importante é ter consciência, a busca da consciência é uma coisa importante. Saber, isso depende da filosofia interna, tu ter conhecimento do teu lugar no mundo, tu saber que “ok, eu to me desviando, eu sei que eu não sou masculino, eu sei que eu me transformei, mas eu to ganhando muito dinheiro”. E isso vai ter um lado positivo e um lado negativo, eu acho que é sempre uma balança. E aí eu volto à questão da minha esposa, eu disse pra ela, a gente tem que ver sempre a balança positiva.

Tem como jurar fidelidade? Não que a gente faça isso sempre assim né, mas não deixa de ser uma balança. Qual é a minha felicidade com a pessoa, quanto a pessoa me deixa feliz e qual o risco de eu eventualmente trair ela?

Enquanto o meu risco for muito maior, tipo poxa, a minha felicidade é muito grande, eu vou colocar em risco? Bom, só se eu de repente trair ela com outra paixão, como se eu fosse projetar uma felicidade maior do que essa .

É meio louco isso, mas acaba sendo uma balança meio que inconsciente, e para mim isso é bem consciente assim, e acho que pras marcas também. “A gente ta muito feminino, nós estamos esquecendo nosso esforço masculino, a gente vai reposicionar o problema agora numa outra remessa” ou “ah, seguimos pra cá e conscientemente a gente ta trabalhando menos o masculino, nossa venda é menos o masculino, a gente vai retardar a entrada no mercado que é super lucrativo, ok, é isso? É!”, tomamos consciência. A gente sabe que o caminho foi criado, mas que lá na frente a gente vai fazer outra estratégia para, de repente, voltar o

problema com consciência. E eu vou reclamar porque mudou muita coisa do planejamento? Não, vendeu os sneakers, foi isso.

A mulherada adorou os sneakers, vende como água, reposição mil. É a realidade do cliente, tinha como prever isso? Cara, era mais uma tendência de tantas tendências de moda que se lança. Sorte, azar? De outras coisas é isso, e a gente tem que contar com isso, teve a sorte de vender muito um modelo, no semestre que vem a gente pode projetar de novo, manter não, pode ser que eu não de sorte. Então a gente vai equilibrando essas coisas, e por isso essa questão do *CIEE* também, a gente tem é que tentar costurar, tentar aproximar, e isso eu acho que é da comunicação.

Liange - O que que anunciante e agência compartilham do planejamento?

Marcelo - Acho que principalmente essa visão do problema, acho que esse é o principal compartilhamento. Eu me vejo muito quase como um consultor, não tem como tomar a decisão pelo cliente. A gente apresenta o cenário e indica caminhos, a partir daí ele segue. Eu acho que a maior troca é nessa definição do problema, tentar tomar consciência.

Liange - E o que é função só da agência?

Marcelo - Dentro do modelo que a gente tá trabalhando hoje, ele é muito compartilhado, eu acho que a gente fica com a geração de ideias, acho que esse é um terreno muito nosso, por mais que a gente faça brainstorm, defina, eu acho que a agência é geração de ideias, e obviamente a execução, porque não adianta a gente entregar o planejamento e não executar. Mas o processo de planejamento mesmo, que é nosso, é a geração de ideias.

Liange - E o que só o anunciante faz?

-Ah, a decisão final, a decisão final é dele. O sim, o não, é isso, o risco tá com ele. Porque alinhando aquela questão de gestão de marca, a gestão de marca é dele. Então o que ele tem? Ele tem o poder do sim e não. O poder de dizer, “de tudo que foi apresentado, eu acho, eu quero que a empresa vá por aqui”, isso é dele, e eu não tenho que reclamar. Porque eventualmente ele pode pegar dois, três caminhos, agência é de reclamar “pô, a gente pegou duas linhas, misturou e fez uma terceira”, cara, é isso. não existe certo ou errado, existe um caminho a ser trilhado, então é isso.

Liange - Qual o grau de contato que deve existir entre planejador e anunciante? Tem que ter esse contato?

Marcelo - Ah, tem que ter muito, até porque são relações pessoais, acho que o olho no olho, a conversa, sabe? Tem muita coisa que eu to dizendo aqui pra ti, tu ta gravando a voz, mas tem muita coisa que tu ta desprendendo do meu discurso que é do meu olhar, que é na hora que eu olho pro canto para poder pensar, e tu daqui a pouco identifica que eu to formulando um pensamento pra te dizer. Todos esses detalhes humanos a gente pega só no toque, são pessoas. E a gente tem que entender, então eu acho que é fundamental teu planejador conhecer, estar em contato com o cliente, conversar com o cliente.

Eu acho fundamental, eu brinco assim, no inicio da reunião eu só falo bobagem, não é nem consciente isso, mas ele ajuda muito, não é uma receita que a gente faz. Sabe aquele início de reunião que a gente fala da vida, que tu fala de ontem que tu fala né? Nesses pequenos detalhes tu pega posicionamento político do cara, tu pega entendimento de mundo, preconceitos, que todo mundo tem, tu consegue entender os preconceitos dele, porque eventualmente ele pode chegar e dizer assim, “ah, tu viu o tatu da copa?” Ali, ao emitir uma opinião do tatu da copa, ele ta dando o posicionamento de vida dele. E esse posicionamento de vida a gente, os nossos valores, o que a gente entende de valores de mundo, não existe planejamento de comunicação que vai mudar a visão de mundo de um determinado profissional. Então se ele tem uma visão mais estadista, sobre a questão da copa, sei lá, sobre o poder da polícia, sei lá. E onde tu apresenta uma ideia onde o consumidor vai mexer no produto dele, não vai passar, porque daqui a pouco ele é a favor do controle total da empresa, enfim, não vai passar por mais que o produto seja fundamental, “olha, esse sapato, esse apagador, agora a gente vai chamar os consumidores para projetar esse apagador, e ai a gente vai dividir lucros com ele”, Não, não vai passar, porque bate com uma visão de mundo dele, e essa visão de mundo não vem no briefing. Eu não digo assim, eu sou contra cotas radicais, entendeu, eu sou contra a coletividade. A gente não expõe os nossos pudores, os nossos preconceitos, porque isso tem que ficar muito guardado, e isso aparece no meu planejamento.

Então hoje não é consciência minha, mas ao responder pra ti a gente acaba formulando essas coisas, e aí a entrevista é muito boa porque tem muitas coisas que a gente não toma consciência. Eu consigo identificar o meu padrão, vou começar a fazer mais entrevistas comigo mesmo (risos). Quando tu para para as entrevistas, tu acaba focando, então nessas conversas no cafezinho antes da reunião, da piada que o cara faz, isso faz parte do planejamento. Então eu acho muito mais difícil na realidade, um planejamento que é só chegar e apresentar coisas.

Liange - A chance de errar é muito maior.

Marcelo - É muito maior, tem coisas que a gente esquece, tu perde a questão filosófica e humana, que é o tom de voz da pessoa, sabe? É o ritmo que tu fala com a pessoa. Sabe aquelas coisas que tipo tu olha pra pessoa e em dois minutos tu não gostou da pessoa e tu não sabe o que é? Pode ser por uma palavra que a pessoa falou, a gente não sabe. Nós não somos máquina apresentando pra máquina, nem número apresentado pra número.

O planejador tem que ta dentro, ele tem que conhecer, tem que conversar, porque quando a gente para pra fazer a estratégia de apresentação inclusive, a gente leva em conta o público que a gente tem.

Quando eu monto uma aula, eu sei que eu to montando uma aula para a pós ou para a graduação.

Vou dar um exemplo, hoje a ESPM ta dando curso principalmente in company, assim, eu já dei aula para cooperativas. Os caras que trabalham numa cooperativa eles tem uma outra visão de mundo, de juntos somos mais fortes, porque? Porque tu passa 12 horas por dia falando de cooperação. Como é que eu vou dar uma visão mega comercial assim, mega Wall Street, tipo o dinheiro sempre vence.

Eu tenho que levar isso em consideração, eu tenho que saber quem ta me escutando, por mais que minha cabeça seja de gestão de marca para dominar o mundo, tu entendeu?

Vamos dominar o mundo? Todos juntos vamos dominar o mundo? Alguma adaptação no discurso eu tenho que ter, e muitas vezes isso é inconsciente, é base de qualquer processo de comunicação, eu tenho que saber que eu tenho meu receptor e eu tenho que pensar na minha mensagem que vai para esse receptor. Por mais que a gente não pare e não tenha uma metodologia para isso, isso acaba se tornando parte, mas tem que conhecer, conversar.

Liange - Tem rejeição ou aceitação maior por algum trabalho específico?

Marcelo - Vou dar um exemplo bem interessante. Acho que só tem rejeição quando a gente bate nos valores do que tu acredita, na tua visão de mundo.

Nos chamaram para uma concorrência, dum calçado que vende no nordeste. A gente não teve contato com o cliente, como a gente tem nos outros planejamentos, e a gente foi brifado

naquela maneira mais tradicional. A gente foi lá como agência convidada, nos chamaram, a gente pensou a estratégia e foi apresentar a estratégia pro cliente.

Foi muito engraçado essa questão de público, por exemplo, não veio no briefing. Eles vendem muito no nordeste, mas a gente teve que estudar a cultura do nordeste, a composição histórica do nordeste, estudar quem é o nordestino, etc. Depois de vários apontamentos, vários fatores apontaram que o norte, o nordeste, que é onde eles vendem mais, ele tem uma forma de falar não só linguística, mas ele é mais caloroso, mais sexual .

O que que a gente fez, a gente pegou as 10 mais pedidas de cada estado, a gente foi ver a programação de TV, a gente foi ver os outdoors que tavam circulando, e a gente viu que o cliente tinha uma linguagem que não era adaptada, era uma linguagem lírica, digamos assim, do que a gente imagina do nordeste, sabe? Aquela menininha passando, tocando baião. E quando a gente viu o vídeo do Aviões do Forró, com uma semana de lançamento, tinha 1 milhão de views, falando uma coisa assim: “eu preciso de um homem que me dê peito e silicone”, ou por exemplo, outra banda que eu não lembro o nome dizia: “sou gordinho, sou, não vou na academia. Sou gordinho, sou, meu negocio é putaria”, também com milhões de views sabe? Isso é diferente do que a gente imagina do nordeste romântico, colorido, as casas coloridinhas, tocando baião com bandeirinhas de São João. Isso é o nosso pensamento de nordeste.

Aí eu levei essa linguagem mais crua pro cliente, com um clipe que era de antes da novela Avenida Brasil, antes das Empreguetes. Olha só, tem um movimento popular brasileiro muito forte que vem nascendo na periferia do Brasil, que é esse sertanejo, o dito universitário que é o funk pancadão assim, uma coisa muito bagaceira sabe? Que são essas letras que são praticamente crônicas do cotidiano da periferia e que se fala. Então eu abri a apresentação com uma paródia da música do Latino, essa que abre a novela, que o nome era Girabenga. Eram uns caras dançando com umas músicas, que era um grupo de comedia do Ceará, que é um polo de comediantes. O cara com, sei lá, milhões de views no Youtube. Nós apresentamos aquela música, que é Cintura Solta, e uma hora e diz assim, “faz o girabenga”, e eles ficam girando assim, com elefantinho, e a gente olhou assim e tava todo mundo muito vermelho na reunião, e foi muito engraçado, porque os caras acharam sensacional e eles não nos contrataram, sabe?

O feedback que a gente teve foi sensacional, “é isso mesmo, a campanha é show, bá, maravilhosa”. Bom, resultado, eles não trocaram de agência, tinham aberto concorrência, a própria agência tinha apresentado, não trocaram, eles acharam assim ó, “não é o momento de trocar”, enfim, eles continuaram fazendo o mesmo tipo de campanha.

Bateu na visão de mundo, eles acharam muito legal para os outros, sabe? Como quem diz “que legal esse cabelo”, mas para o outro. Tu ta sendo de uma certa forma falso assim. Tipo ou é legal ou não é legal. Só que esse preconceito, falam assim, “eu apoio toda causa gay, desde que o meu filho não seja gay”. “Não tenho nenhum preconceito contra negro, mas um negro não pode casar com a minha filha”. Sabe? Facilmente tu defende as causas, só que facilmente, se bate na tua visão de mundo, o discurso não sustenta.

Então, por isso eu acho que a gente tem que cada vez mais trazer isso pro planejamento, e eu acho que o maior índice de erro e índice de rejeição, quando a gente não consegue entender qual é a visão do mundo o que o cliente espera dos negócios e do mundo. E de alguma forma a gente tem que se adaptar a ele, saber que nos somos simples apóstolos - sabe na religião tem os apóstolos né, e eles estavam a mando do Espírito Santo, né, tipo assim, eles eram veículos da vontade divina - eu acho que a gente é meio veículo, sabe? E o veículo tem que interferir o mínimo possível. Ele ta entre a solução do problema do cliente e o cliente. Nós somos o meio né, então eu tenho que montar da melhor maneira esse caminho, interferindo o mínimo possível, nos adaptando a ele e não ele se adaptando a nós, ao meu direcionamento, a minha visão paradigmática, “olha, eu acho que é isso, vai por ali”, e acho que isso é o que mais passa pra nós. É a visão de mundo dele, eventualmente a gente erra, tem coisas que a gente não consegue descobrir até o momento que tu apresenta o planejamento. Já tive assim, reações preconceituosas de clientes.

Tipo, o cliente muito aberto, muito legal, ou prospecção. A prospecção que a gente acabou não ganhando também, mas o cliente era extremamente preconceituoso com a questão gay, “não, a gente apoia, tudo, mas não na minha campanha, não na minha comunicação”. E é sempre os outros, os outros não vão gostar, “mas cara, tem tudo a ver com a tua marca, a comunidade gay adora tua marca, todo mundo circunda tua marca”, e ele diz “mas eu não quero ser uma marca gay”, e isso é uma visão de mundo dele. E ok, eu não tenho que questionar.

Eu posso lamentar pessoalmente, posso não concordar com a visão de mundo dele, com o direcionamento que ele tá dando pros negócios, eu posso não concordar, mas eu acho que eu tenho que externar. Só acho que a única coisa que eu não externo é criticar o cara porque ele é preconceituoso, eu guardo isso pra mim, assim. Eu já me perguntei assim, “eu trabalho com cliente preconceituoso ou não?”. Eu não sei o que eticamente é mais grave ou menos grave, será que o cara ser preconceituoso contra os gays não é a mesma coisa que eu fazer uma campanha pró-nazismo? Eu sei lá até que ponto uma coisa é mais preconceituosa, é mais grave, qual é o limite ético.

Até hoje eu tenho me visto como planejamento, como planejador, com um caminho onde eu não julgo as decisões. Eu aponto os caminhos e me adapto ao que o cliente quer. Então eu tenho que interferir o mínimo possível, claro que não existe caminho sem intervenção, existe meio de adaptação de linguagem e de comunicação.

Então por mais que eu queira não participar, eu acabo participando muito, mas eu acho que tu tem que ter claro que a gente tem que respeitar muito. Isso é fundamental pro bom planejamento.

Liange - Qual a diferença de um planejamento estratégico de marketing e o planejamento de comunicação?

Marcelo - Ah, é bem simples assim, o marketing vai acabar envolvendo os 4 P's do Kotler né, no mínimo o planejamento de marketing estratégico tem que conter outros âmbitos que definem o rumo da empresa. Então vai ter que pensar na distribuição, promoção, vai ter que pensar o produto, vai ter que pensar o preço, deveria pensar; e praticamente a comunicação vai pensar a partir dessas outras decisões tomadas, ou seja, já tem o preço tomado, já tenho a distribuição estruturada, eu tenho o meu produto definido, aí eu parto para a comunicação. Eu tenho estratégia específica de pegar essa realidade e jogar para fora e tenho um objetivo de lucro determinado pelo financeiro. Basicamente é isso.

A crítica que a gente pode fazer, é que no mercado gaúcho principalmente, o planejamento de marketing é o mesmo do planejamento de comunicação, porque o departamento de marketing faz muito pouco de marketing. De um modo geral, o departamento de marketing, ele aprova os recursos pra campanha, ele não mexe em preço. Eu nunca vi até hoje departamento de marketing tão ativo.



Ao meu ver, o diretor de marketing deveria ser praticamente o vice presidente da empresa, porque ele teria um poder tão grande na teoria, porque ele pode questionar preço, ele pode aumentar ou diminuir preço de um produto para equalizar uma estratégia de marketing. Só que eu nunca vi isso acontecer. Hoje o departamento de marketing é o departamento de comunicação da empresa.

Liange - E vocês que acabam fazendo o planejamento de marketing?

Marcelo - Não, porque eu não mexo com o resto. Eu acho que o que a gente faz, muitas vezes, é questionar, muitas vezes colocam um problema pra gente resolver de acordo com a comunicação, e a solução do problema pode ser ajudada pela comunicação, mas muitas vezes tu olha e consegue identificar. Claro, olha só, tem um problema grave de distribuição, a equipe de vendas não chega no interior do estado, e tem casos mundiais assim de, por exemplo a Coca Cola é um case de distribuição, todo refrigerante e cerveja são cases de distribuição, mais importante que a propaganda da coca cola é distribuir ela. Aí falam assim, geralmente case de marca tu pensa Coca Cola, e geralmente case de Coca é muito legal. E foi uma das primeiras marcas que investiu muito em propaganda. Sempre teve atrelado a uma direção de marketing muito forte, tanto que hoje, no mundo, é um case de distribuição. E hoje ela só tem a marca forte porque ela é muito bem distribuída. Tu vai no Iraque e encontra Cola Cola, foi o primeiro refrigerante a entrar quando caiu a ditadura militar, então é um case de comunicação de marca, é de comunicação, mas começou pela distribuição.

Alguém criou essa logística para chegar lá. Alguém criou um mercado.

Eu não vejo que a gente faça marketing, eu vejo que muitas vezes a gente acaba transformando, “olha, como tá tua distribuição?”, muitas vezes o problema posto, por isso essa primeira etapa que a gente ainda tá em teste do planejamento, eu acho muito interessante. Nesse momento a gente pode questionar isso né?

Será que não é problema de distribuição? Será que tá tudo adequado? Daqui a pouco tu vai lá e vê concorrente, preço; concorrente, preço; concorrente, preço, quer dizer assim, “meu problema, vamos fazer uma promoção, uma comunicação porque eu tô querendo vendas”, daqui a pouco tu olha, cara, o mercado mudou, tu tem 4 concorrentes super legais com bom produto, bom preço.

A gente tá falando isso com Kolosh, um planejamento do semestre passado, a gente viu problema nos dados que a gente apresentou lá, a Reebok baixou todos os preços, que que acontece? Como tem muita marca de tênis hoje, a marca Kolosh é nacional, ela é uma segunda opção de quem compra no esportivo. No casual ela é a primeira opção, ela vende muito, tem consumidores fieis da marca, mas no esportivo, que é uma linha de 3 anos da marca, é óbvio que o cara não chega lá e diz “me dá um Kolosh”. Muitas vezes o cara chega pedindo um tênis ou um Nike né, eventualmente Reebok, Adidas, enfim, as grandes marcas, e o cara vai olhar a Kolosh e o Reebok com o mesmo preço. Isso é suicídio porque ele tem um valor de marca muito maior de Kolosh, são anos e anos de investimento em tecnologia, em marca, em patrocínio esportivo enfim, em desejo do consumidor.

Bom, o que tem que fazer primeiro? A produção tem que baixar preço, não tem como ser o mesmo preço que a Reebok, eu posso fazer a comunicação que eu quiser, porque eu vou ter que entrar com uma comunicação hoje. Se a nossa solução não for só comunicação? Bom a gente vai ter que fazer uma campanha bilionária que consiga sobrepor conceitualmente um trabalho de décadas de Reebok . Isso, eu não sei nem precisar quanto eu precisaria de verba, para manter as duas marcas alinhadas conceitualmente. Eu nem consigo imaginar quanto sairia pra gente poder fazer isso no Brasil inteiro.

E dá pra ver assim, lançamento bilionário, por exemplo, no mercado de cerveja, a Nova Schin, ela fez um movimento bilionário para alcançar 1%, 2% no mercado, com milhões de patrocínio. E se tu for ver assim, comparado com Brahma, Antarctica, Schin faz muito mais para conseguir conquistar alguns pontos, porque a gente tem que conquistar vitória. Tem coisas que não tem, então a gente não faz. A gente aponta, “olha só, a gente viu tem esse movimento”, agora a decisão que tu vai tomar é por conta do cliente.

Liange - Como tu enxerga a aceitação e rejeição dos planejamentos realizados?

Marcelo - Eu vejo como positivo, até porque eu acho que o processo é feito por várias mãos, e eu não entendo como aprovado ou não. Se o cliente tá na agência e permanece na agência eu vejo que todo planejamento não tem um índice de acerto de 100%. Por mais que o que a gente tenha apresentado não tenha sido executado, porque as decisões são compartilhadas, a minha obrigação como empresa é mostrar tudo isso e ver qual é a visão do cliente, a decisão é do cliente. E isso volta como problema pra mim, então eu acho que todo planejamento executado minimamente ele é de sucesso.

Liange - Tem algum tipo de planejamento que é mais aceito? Ou que tu percebe que eles rejeitam mais?

Marcelo - Sabe que eu não tenho esse dado, eu acho que quanto mais complexo é, mais fácil de rejeitar.

Planejamento de marca né, a gente ta falando de coisas muito mais complexas, decisões muito mais arriscadas. Então quando a gente ta falando de alguma coisa que vai impactar muito mais no bolso do cliente, eu acho que o termômetro é o bolso né, é o órgão mais sensível, mas é sim a coisa mais sensível do cliente, o que vai impactar muito em dinheiro ele é mais difícil de aprovar. Difícil que eu digo, as dúvidas são maiores. Como um casamento neh. A tua decisão de aceitar ou não namorar com uma pessoa, ela é muito menor do que tu morar com uma pessoa, porque tu envolve um risco maior. Então é muito mais fácil tu beijar uma pessoa na festa, é muito menos complexo teu processo de decisão do que tu beijar numa festa entendeu? Se tu parar de beijar no segundo beijo tu para.

Acho que tudo envolve a questão do risco, quando o risco é maior, a dificuldade de aprovação é maior, mas eu não gosto muito dessa dicotomia sabe. Eu não acho que eu tenha que apresentar e aprovar, eu acho que a gente constrói algo. Isso a gente constrói sempre junto. Tem processo de aprovação? Sim, esse é o poder do cliente, dizer o que vai e o que não vai, mas a decisão de todos eles são aprovadas porque o cliente mexe nas minhas ideias, a gente discute a realidade, a minha e a dele. O briefing não é do cliente, o briefing é nosso, as peças são nossas, a gente apresenta e aprova, muitas vezes a gente fica com o cliente, a execução é parcialmente nossa.

Eu vejo como uma simbiose, sabe? É menos dicotômico assim, agora certamente, pra te dar o ok final sempre, quando o risco é maior, é mais difícil.

Porque o teu reposicionamento acontece quando tu ta em crise? Porque teu risco é menor, tu já ta perdendo, porque que a gente toma decisões em crise? São mais fáceis.

Liange - Há alguma forma de avaliar a eficiência e os resultados do planejamento de comunicação?

Marcelo - A grana, se a gente ta num modelo capitalista de projeto o retorno é sempre grana. Tem um economista que tem uma frase muito legal, ele defende muito a questão do planejamento estratégico a curto prazo. E ele diz assim, “há longo prazo todos estaremos

mortos”. Então dentro do sistema capitalista, dentro do projeto de comunicação capitalista o share de mercado, marca, tudo isso é muito bonito se traduzir em dinheiro. Então o termômetro é sempre vendo mais ou não vendo mais.

Hoje inclusive a dinâmica capitalista tá tão rápida que isso é diariamente, a nossa dinâmica de consumo e a dinâmica pessoal tá muito rápida. Nas redes sociais digitais, nas mídias sociais tipo o Facebook, o Twitter, a nossa hiper conexão, isso acelerou nossas práticas sociais e acelerou consequentemente o consumo, e acelerou a relação das pessoas com o dinheiro e com o consumo. E tanto o dinheiro quanto o consumo são elementos contábeis, é um aumento na minha perspectiva. O consumo é cultural, o dinheiro é cultural, a troca financeira é uma faceta da nossa cultura. Se tudo isso tá dentro do mesmo bojo o retorno é financeiro, ganha mais ou ganha menos.

O cliente vai dizer assim, “olha só, deu certo porquê?” “Porque eu atingi meu objetivo é só essa fase.”

Liange - O planejamento de comunicação realizado pro anunciante condizia com o planejamento de marketing dele?

Marcelo - Poucas vezes, porque nós trabalhamos principalmente com a realidade do Sul. Poucas vezes a gente recebe o planejamento de marketing e a partir do planejamento de marketing a gente faz o planejamento de comunicação. Como a gente tem que reposicionar o problema, muitas vezes a gente não toma nem conhecimento do planejamento de marketing. Quem deve dar uma coerência ou sinergia a isso deve ser o departamento de marketing e de comunicação da empresa, mas poucas vezes.

Até porque a gente tem uma visão ainda, do mercado gaúcho, uma visão que esconde número, tipo, tu pergunta pro cliente “quanto é que tu lucra?” E isso parece uma ofensa, é dinheiro entendeu? Mesma coisa, a gente brinca que a gente não tem vergonha de cobrar. Acho que essa questão do dinheiro surge, é muito uma moral cristã assim, que a gente fica cheio de dedos, enfim, mas basicamente é isso.

Liange - Tu tem como relatar uma relação entre agência e anunciante relatando um case?

Marcelo - A gente pode tomar essa questão do *CIEE*, assim. Com o *CIEE* a gente tem uma relação muito legal, com eles e é engraçado, porque nós trabalhamos com dois departamentos do *CIEE*, com a comunicação e com a T.I. Duas demandas, uma demanda muito tecnológica e

uma demanda da comunicação mesmo. Falando do *CIEE*, eu acho que a gente tem uma abertura muito legal assim, a gente construiu inclusive uma metodologia de trabalho com eles, a partir deles. Uma metodologia de trabalho que a gente aplica em outros clientes, uma metodologia de trabalho que nós estruturamos juntos e abertos com o cliente. Nos chamaram para fazer parte das redes sociais, eles disseram “nós nunca fizemos isso, vamos estruturar juntos, vamos fazer juntos” . É uma relação muito estreita, com muita cobrança, a gente sabe que o cliente tem muitas “não pode isso, não pode aquilo”, e a gente tem uma batida muito boa. É muito bom trabalhar assim, de modo geral eu não tenho nenhuma objeção com nenhum cliente da agência.

De forma geral, a gente trabalha muito bem, justamente porque é um trabalho em conjunto, então a gente acaba sendo parte da mesma equipe. Com personalidades diferentes, mas sempre se respeitando, claro, a gente faz parte da mesma equipe.

Quanto ao case, assim de planejamento em geral é o *CIEE*, a gente estruturou na essência, eu acho que isso seria o mais correto, se existe um correto, eu acho que seria montar uma metodologia para cada cliente.

Eu adoro fazer analogias, mesmo porque toda compreensão humana passa muito por essas associações, as histórias infantis estão aí para nos provar. Eu gosto muito da analogia como uma academia, academia eu acho muito chato, e geralmente os resultados mais positivos a gente vê com um personal trainer. Gente que nunca treinava daqui a pouco tem um personal trainer, porque de alguma forma o cara adaptou. Isso a educação física conseguiu ver principalmente no Medida Certa, nesse projeto do Ronaldo gordo lá. O personal trainer dele adapta segundo os gostos de exercícios dele, ele odeia esteira, e ele fala que ta sendo muito produtivo porque é muito mais fácil os exercícios hoje com o Marcio Atalla, o personal trainer dele, é muito mais fácil porque no clube era chato.

Liange - Ah, vamos combinar né, o cara joga golfe, fica na piscina, vai viajar de aviõzinho pra não sei onde!

Marcelo - Assim é muito bom né, mas é que de alguma forma trouxe mais resultado, então ele eventualmente vai emagrecer, e o objetivo é emagrecer. De uma certa forma o método foi desenvolvido segundo ele, respeitando as características dele .

Por isso que a nossa visão de método é mais abrangente, tem 3 etapas simples, por que a gente tem que se moldar aos clientes, e o caso *CIEE* foi bem isso, assim. Nos moldamos a eles, eles como uma simbiose também se moldaram a nós. Então a gente começou a comungar visões de mundo.

Vou dar um exemplo bem pragmático assim, eu achava eles muito quadrados, “poxa , o *CIEE* é muito quadrado”, só que isso é um paradigma no *CIEE*, eles são corporativos e pouco a pouco a gente foi amolecendo na base, porque muitas vezes a base triplica o discurso dos diretores, e já diz “não” antes de propor.

A gente começou a se moldar, e hoje o resultado final que a gente ta tendo é um pouco do que a gente acredita, com um pouco da visão mais corporativa dele, é uma simbiose.

Então eu acho que é um case de muito sucesso pra nós, porque a gente conseguiu moldar esse método, e não como muitas agencias fazem, elas empacotam um método e dizem, “olha só, meu método de planejamento é 480 graus é esse”. Eu acho que os melhores resultados vêm de uma adaptação. Nem o teu método, nem o meu método, claro que eu tenho uma expertise, se o cara quiser uma coisa que eu nunca tenha estudado, nunca tenha feito eu não vou conseguir fornecer para ele, mas de modo geral, eu acho que os métodos devem ser mais maleáveis, mais adaptáveis à realidade de cada cliente. E esse é um caso que a gente evoluiu muito nesse sentido, nós nos adaptamos a eles, eles se adaptaram a nós, e a gente junto fez novos projetos, e tão sendo bons projetos.

Liange - O que tu espera do planejamento de comunicação?

Marcelo - Do que a gente realiza ou genericamente?

Liange - Do que vocês realizam.

Marcelo - Eu espero que ele dê retorno financeiro e que o cliente queira repetir, basicamente é manter o cliente na casa, ou seja, manter o cliente na agência e dar retorno financeiro, dar dinheiro.

Liange - Qual é a hierarquia seguida no contato da agência com o anunciante e do anunciante com a agência?

Marcelo - Sabe que a gente tem pouca hierarquia, então a gente tem muita liberdade. O que a gente cuida assim, uma visão bem pragmática da agência assim, a gente tenta não passar por

cima de ninguém. A gente até respeita mais o que é do cliente do que nos estabelecermos uma hierarquia internamente, porque a gente tenta jogar no mesmo time, mas internamente a gente é muito horizontal. A gente tem uma composição um pouquinho diferente, como somos 4 sócios, o poder está muito dividido na agência. Também tem um pouco disso, mas de um modo geral é bem horizontal, claro que tem o caminho tradicional, que é o caminho padrão, fazer via atendimento, o atendimento demandar do planejamento. Tem essa via, mas tem muita demanda horizontal mesmo, tem coisas que eu identifico e passo para o planejamento, entro em contato sempre com o cliente antes, durante e após o planejamento. Então isso é muito horizontal.

A gente tenta respeitar o máximo, por uma questão de jogo de poder mesmo, a hierarquia do cliente.

Então assim, por mais que a gente conheça o diretor e o presidente da empresa, eu nunca vou levar o planejamento pra ele antes de passar pelo gestor de comunicação. Por mais que ele seja meu amigo, confie em mim, eu esteja trabalhando antes com a empresa do que com o coordenador de marketing, a gente tenta respeitar essa hierarquia de aprovações do cliente. Só nesse sentido.

Liange - Qual é o papel do planejador, do atendimento e qual o limite entre os dois?

Marcelo - Não tem limite, ora eu to atendendo, ora eu to planejamento, o limite é a tomada de decisão. Tipo assim, gerou um impasse, a formatação final é minha, isso é natural. É a mesma coisa meu limite com a criação, eu vou dar a minha visão, vou brigar por aquela peça, enfim, mas o Guido é o diretor de criação, sabe? No final das contas, se eu tiver uma visão diferente da dele, e a gente brigou e a discussão não gerou uma construção maior, eu tiro meu time de campo, porque a decisão final é dele. Nesse ponto a responsabilidade é dele, porque se não der certo não vão cobrar de mim, a gente vai cobrar dele, então acho que o limite da discussão não tem limite.

Isso é natural na empresa, a mesma coisa que eu querer interferir no atendimento. Eu posso chegar pro Rodrigo, pro Raul e dizer, “olha só, acho que a gestão do cliente não ta legal. Acho que tu tinha que aumentar de uma vez por semana a reunião para duas vezes por semana. Ta faltando atendimento pro cliente”. Ele vai me dar a visão dele, a gente vai discutir, mas a opção é dele, porque ele que ta em contato com o cliente.

É legal fazer essas discussões, eu e o Rey aqui na agencia, a gente tem visões bem diferentes, e isso deve aparecer inclusive na pesquisa, a gente tem visões bem antagônicas. E tem pessoas que às vezes entram na agência e podem achar que a gente não se dá bem, a gente briga por muitos trabalho, até o Rey brinca que ele é um dos poucos que vai contra a minha opinião, que eu sou muito invasivo para trabalhar, e que bom, sabe? Acho que é isso que constrói, ter a visão contraria.

Então a gente tem uma visão muito antagônica das coisas, mas por exemplo, essa questão metodológica que eu te falei. A gente fez a primeira e os guris odiaram, e realmente, a primeira vez não foi muito boa, o processo não foi muito legal. Agente fez com Serdil e não deu certo, e eu fiz de novo com *CIEE*, e a decisão final é minha. Eu acho que a gente fez a primeira e não deu muito certo, expliquei as razões, a gente ponderou, e eles têm que confiar em mim. Acho que essa é a relação de confiança. A gente discute, não é porque eu to te questionando, que eu n confio em ti, eu te questiono porque eu tenho uma outra visão, e não é questão de confiança.

Então é isso, atendimento interfere completamente no planejamento, mas o ponto final é meu, porque é minha responsabilidade.

Liange - É isso Marcelo, obrigada.

Marcelo - De nada.