



O FUTURO DA PROPAGANDA

ETSA TUPB MFS CRZEYQZEICU
CYIOS CRZEYQZETUOCETTPB
ETSA TUPB MFS CRZEYQZEICU
CYIOS CRZEYQZETUOCETTPB
ETSA TUPB FMS CRZEYQZEICU
CYIO **CIRCU** **NST** **ÂNCIAS** TTPB
ETSA TUPB N F S CRZEYQZEICU
CYIOS CRZ D Y Q Z E T U O C E T T P B
ETSA TUPB **AGÊNCIAS** QZEICU
CYIOS CRZ M Y Q Z E T U O C E T T P B
ETSA TUPB E F S CRZEYQZEICU
CYIOS CRZ N Y Q Z E T U O C E T T P B
ETSA T **GEST** **ÃO** CRZEYQZEICU
CYIOS CRZ O Y Q Z E T U O C E T T P B
ETSA TUPB S F S CRZEYQZEICU
CYIOS CRZEYQZETUOCETTPB
ETSA TUPB MFS CRZEYQZEICU
CYIOS CRZEYQZETUOCETTPB
ETSA TUPB MFS CRZEYQZEICU



SUMÁRIO

CIRCUNSTÂNCIAS

AS REVOLUÇÕES REAIS DOS MERCADOS, DAS MÍDIAS E DOS CONSUMIDORES.....	3
A TESSITURA ENTREMEADA DA GLOBALIZAÇÃO COM A LOCALIZAÇÃO – E A PERSONALIZAÇÃO.....	4
AS PSEUDO-REVOLUÇÕES DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO.....	7
A COMUNICAÇÃO ALÉM DA COMUNICAÇÃO.....	9

FUNDAMENTOS

A PROPAGANDA É O CENTRO DO SISTEMA SOLAR DA COMUNICAÇÃO.....	11
SEM A MÍDIA, A PROPAGANDA NÃO EXISTE.....	13
ANUNCIANTES CADA VEZ MAIS SOBRECARRREGADOS NECESSITAM DAS AGÊNCIAS MAIS DO QUE NUNCA E TÊM QUE VOLTAR A SER CLIENTES.....	16

AGÊNCIAS

A AGÊNCIA PRECISA ESTAR CAPACITADA PARA SER A GRANDE <i>ENABLER</i> DA COMUNICAÇÃO.....	19
ATENDIMENTO COMO CONDUTOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	21
PLANEJADORES COMO CO-AUTORES DO BRIEFING E COMPOSITORES DA ESTRATÉGIA.....	22
CRATIVOS COMO FORMULADORES DA IDEIA E CURADORES DO CONTEÚDO.....	24
MÍDIAS COMO CRIADORES E GESTORES DE CONTATOS.....	25
UMA AMPLA REDE DE ARTESÃOS ESPECIALISTAS É ESSENCIAL PARA SE ALCANÇAR A EXCELÊNCIA.....	26

GESTÃO

ANTES E ACIMA DE TUDO, A AGÊNCIA TAMBÉM É UM NEGÓCIO.....	29
CUIDADO: VOCÊ PODE CONSEGUIR AQUILO QUE PROCURA.....	32
AS VIRTUDES DO TRADICIONAL MODELO BRASILEIRO DE PROPAGANDA.....	34

GOVERNANÇA PARA ASSEGURAR A LIBERDADE PRODUTIVA

Baseado na história de sucesso do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária – CONAR e seu código de conduta, que garantiu simultaneamente ampla liberdade criativa para a publicidade brasileira e os mais elevados padrões éticos, as entidades fundadoras do Conselho Executivo das Normas-Padrão – CENP desenvolveram seu específico código de conduta ético-comercial e de relacionamento técnico, complementando a legislação sobre o tema vigente no País.

Esses dois sistemas de governança têm como principal objetivo assegurar a liberdade produtiva do setor publicitário brasileiro, que tem se posicionado como um dos três mais qualificados do mundo, mesmo não ultrapassando jamais a 6ª posição no ranking global de investimentos na área.

Essa destacada posição da publicidade brasileira influencia positivamente a capacidade das empresas de todos os setores econômicos a competirem de forma mais efetiva, beneficiando, em última instância, o consumidor e a economia brasileira.

No caso específico do CENP, esse mecanismo de autogovernança das relações entre os veículos de comunicação, as agências de publicidade e os clientes anunciantes desse sistema, assegura que a competição entre seus agentes econômicos seja a mais ampla possível, sem os limites de uma legislação restritiva, mas afastando desvios e excessos ético-comerciais que poderiam ocorrer se não houvesse parâmetros a serem respeitados e que beneficiam os três lados abarcados.

Ao estabelecer normas de melhores práticas são definidos padrões mínimos e ideais do que cada parte envolvida deve prover e exigir das demais.

Ao referendar parâmetros indicativos de receitas e valores a serem praticados, o sistema de governança do CENP minimiza que a competição, na prática, seja reduzida apenas a seu fator financeiro, desprezando a essência do que efetivamente se contrata, que é a qualidade técnica estabelecida pelos padrões de melhores práticas. Note-se que a própria lei de licitações desincentiva qualquer competição baseada somente no menor preço, determinando que as licitações se dêem por melhor técnica ou técnica e preço.

Trata-se de um sistema virtuoso, portanto, único no mundo em seu setor de atividade, que constitui fundamento para a competição estabelecida em termos de

liberdade produtiva em que todos os lados saem beneficiados pela manutenção saudável do sistema.

Adicionalmente, em uma atividade que prima pela constante evolução técnica e um elevado ritmo de transformações práticas, esse sistema de governança traz, em sua concepção e estrutura, a previsão, incentivo e mecânica capaz de assegurar que todos os lados sejam representados, tenham voz ativa e possam discutir de forma permanente a necessidade de atualização de seus parâmetros, definindo suas alterações sempre que indicado.

Complementando sua atuação normativa e de gestão da governança, é missão e objetivo do CENP o estímulo à reflexão e geração de conhecimento sobre a atividade publicitária, para auxiliar a incrementar as competências e sua qualificação ao nível geral de algum dos lados e de seu conjunto e ao nível dos agentes individuais e até dos profissionais que militam no ofício.

Essa é a razão de ser da *CENP em Revista*, publicação regular impressa e digital que além de informar sobre as atividades do CENP e de fazer os subsetores que aglutina serem melhor conhecidos entre eles mesmos, abre espaço para essas reflexões e geração de conhecimento.

Assim, publicamos ao longo das edições de junho, setembro e dezembro de 2016 e março de 2017 uma série de quatro artigos de Rafael Sampaio sobre *O futuro da Propaganda*, pensada com o propósito de discutir se o modelo brasileiro de propaganda continua a ser a melhor solução para a gestão da comunicação comercial em mercados hipercompetitivos e dominados pelos consumidores.

O autor é um dos profissionais mais próximos à história do CENP, representou a ABA nas discussões de fundação da entidade, além de ser considerado um dos mais experientes autores sobre a atividade com três livros sobre o tema além de ter sido editor e colaborador de veículos como *About*, *Portal da Propaganda*, jornal *PropMark*, revista *Propaganda*, *O Globo* e *CartaCapital*. Diante da repercussão positiva da série de artigos publicados na *CENP em Revista* e de sucessivos pedidos de edições anteriores com esses artigos, pareceu ser de utilidade a consolidação desses textos em um único volume e sua disseminação impressa e digital.

Que a leitura traga frutos para você e sua atividade.

Caio Barsotti
Presidente do CENP

AVANT-PROPOS, FOREWORD, PREÂMBULO

A intenção de utilizar três línguas para titular esta abertura é a de chamar a atenção de forma enfática para a ideia que me motivou a escrever esta série, que consolida o que vi e aprendi nas minhas quase três décadas à frente da operação da ABA, a entidade dos anunciantes, e na atual etapa, colaborando com a ABAP, a associação das agências. Nesse período fui acumulando muitas informações e reflexões sobre o conjunto da atividade da comunicação de marketing, em especial sobre a propaganda.

Adicionei a essa experiência na ABA e ABAP atividades regulares de consultoria e no jornalismo publicitário, principalmente na *About*, que por muitos anos editei, ao lado de minha esposa e sócia, Gisele Centenaro. Jamais esqueci o que aprendi com meu amigo, Armando Ferrentini, quando trabalhei com ele no *PropMark* e na revista *Propaganda*. E adicionei a esse lado de minha atuação a colaboração como colunista de *O Globo* e da *Carta Capital*. (1)

Somei a isso o que aprendi escrevendo, atualizando e debatendo, em muitas centenas de palestras, o que está em meus três livros sobre o setor: *Propaganda de A a Z*, lançado há 20 anos, que é obra adotada por dezenas de faculdades e o best-seller sobre o tema desde que foi editado, em parte graças à sua constante atualização, pois já passou por quatro edições e inúmeras reimpressões; *Marcas de A a Z*, que foi escrito e saiu no auge das discussões a respeito da marca estar no centro do marketing e da propaganda; e *Planejamento de Marketing – Conhecer, Decidir e Agir*, escrito em parceria com meu amigo de muitos anos, Marcos Felipe Magalhães, e que entrou em uma seara mais ampla, a da discussão do marketing como um todo.

Também tem sido de grande relevância o que aprendi com o CENP, esta entidade da autorregulação comercial da qual fui um dos pioneiros e colaboradores centrais, ao lado de amigos como o saudoso Petrônio Corrêa e de Gilberto Leifert, Orlando Lopes, Luiz Carlos Dutra e Caio Barsotti – para citar apenas aqueles com os quais tive maior convivência, entre as muitas dezenas de profissionais do setor que têm trabalhado para dar existência e este

organismo único na publicidade mundial.

É o produto do conhecimento e experiência destilada de todas essas atividades que está sendo utilizado para dar forma a esta série, sobre *O Futuro da Propaganda*, que tem o propósito de discutir porque o modelo brasileiro de propaganda pode ser a melhor solução para a gestão da comunicação em situações de mercados hipercompetitivos e dominados pelos consumidores.

Minha crença de que a propaganda é absolutamente essencial para dar expressão ao marketing, gerando negócios, construindo e fortalecendo marcas, não é hoje tão grande quando era há quase 40 anos, quando comecei a estudar e a trabalhar neste setor.

Minha crença na propaganda não é tão grande, pois ela aumentou, é muito maior. Como abordarei no decorrer desta série, é cada vez mais essencial para a vida das instituições humanas, suas organizações, produtos e serviços.

O principal problema é que há 30, 40, 50 anos a propaganda era uma atividade bem mais simples e até mesmo mais previsível – dentro de sua natural característica de imprevisibilidade – do que é atualmente e será no futuro próximo. As grandes evoluções, revoluções e pseudo-revoluções pelas quais a comunicação de marketing passou na última década terminaram gerando uma enorme insegurança sobre o que é de fato positivo e o que é negativo, entre o que é real, verdadeiro ou apenas uma distorção de nossa miopia pessoal, profissional e até institucional.

Estou convicto de que não há setores e profissionais dentro da atividade publicitária que estão certos e outros que estão errados – pois todos estamos, ao mesmo tempo, certos e errados, muitas vezes em função das circunstâncias em que vivemos.

Há muito o que ponderar e discutir, como farei no decorrer dos 16 capítulos a seguir, mas parto de um axioma no qual acredito de forma profunda: na propaganda, o caminho do futuro passa pelo resgate do passado.

Rafael Sampaio

(1) A essa atividade pregressa no campo do jornalismo deve ser acrescida a atual coluna *Marketing & Negócios*, que vem sendo publicada no *PropMark* e em mais 13 jornais pelo Brasil: *A Cidade* (Ribeirão Preto, SP); *A Tribuna* (Santos, SP); *Correio da Bahia* (Salvador, BA); *Diário Catarinense* (Florianópolis, SC); *Diário do Nordeste* (Fortaleza, CE); *Gazeta de Alagoas* (Maceió, AL); *Gazeta do Povo* (Curitiba, PR); *Jornal do Tocantins* (Palmas, TO); *O Diário* (Mogi das Cruzes, SP); *O Liberal* (Belém, PA); *O Popular* (Goiânia, GO); *Tribuna do Norte* (Natal, RN); e *Zero Hora* (Porto Alegre, RS).

CIRCUNSTÂNCIAS

AS REVOLUÇÕES REAIS DOS MERCADOS, DAS MÍDIAS E DOS CONSUMIDORES

Não há dúvidas de que ocorreram profundas mudanças, outras estão acontecendo e mais ainda se transformará no conjunto do mercado e em suas categorias, bem como nas diversas mídias, especialmente em função do ganho de poder dos consumidores.

O empoderamento dos consumidores é o fato originário – bem como a consequência principal – de uma série de circunstâncias revolucionárias, resultante da combinação da globalização da economia, da hipercompetição que se espalhou em praticamente todas as categorias, da revolução tecnológica transversal a diversos setores da sociedade e da hipercomunicação que se estabeleceu entre as pessoas e as suas instituições, incluindo a própria mídia dita profissional.

Além do empoderamento dos consumidores, que é núcleo central das transformações pelas quais estamos passando, a hipercompetição é o núcleo expandido dessa revolução. Ambas são a origem e o destino das revoluções, mais do que qualquer outro dos fatores. Elas são o que se tem de mais real, acima dos rótulos reducionistas e mais fáceis de explicar, que são a globalização e tecnologia – fatores que são mais *enablers* e caudatários desse empoderamento de todos os aspectos de vida dos consumidores e da hipercompetição que se espraia por todas as categorias de mercado, de forma direta e indireta.

De acordo com o ponto de vista e as circunstâncias, a tendência é colocar um dos fatores que se combinam no centro do processo. Mas esse centro não é a globalização, porque ela começou e se limitava ao setor B2B e acabou se espalhando pelo mercado de consumo. Não é a revolução tecnoló-

gica porque ela é mais um meio do que um destino em si, é mais como um agente capaz de estimular outras transformações que, em *loop*, suportam e estimulam o próprio progresso da tecnologia. E não é a hipercomunicação porque, tanto quanto a tecnologia, ela é o grande *enabler* das outras transformações.

Causa e efeito

Temos que tomar muito cuidado para não confundir causa e efeito, mesmo considerando que às vezes elas são duas faces da mesma moeda. Um exemplo é a questão do comércio eletrônico. É relativamente fácil acreditar que esta revolução está mudando o mundo rapidamente e apostar todas as fichas em sua direção. Mas a realidade é que a mudança vem ocorrendo em um ritmo bem mais lento do que se imaginou há alguns anos (e ainda se imagina). A quase totalidade da economia continua sendo, no caso B2C, exatamente como sempre foi, através das lojas físicas, e talvez a maior mudança do *e-commerce* esteja hoje mais no seu impacto sobre as formas de comércio tradicional do que em sua substituição.

O efeito dos consumidores no PDV tradicional, físico, fazendo “shopping” online com seus smartphones nas mãos, tem mais impacto no processo de hipercompetição e de empoderamento dos consumidores do que a quantidade de pessoas e o valor dos negócios feitos integralmente no ambiente virtual.

Este, entre outros exemplos, indica que é necessário muito cuidado para não superestimar aquilo que é mais administrável por nós e pelas nossas organizações e minimizar o que é mais difícil ou

CIRCUNSTÂNCIAS

complexo de operar. Essa tendência em acreditar e apostar nos modismos é natural por parte das pessoas e das instituições humanas e não raro conduz à miopia de querer mudar o que não deve ser mudado e de não mexer naquilo que está sofrendo fadiga de material (ou de processos) ou perdendo seu prazo de validade.

É preciso manter espírito crítico, portanto, para escapar dessa comentada miopia e ter disposição e coragem – para não falar das competências – para não cair nessas armadilhas. Principalmente porque a energia e o tempo empregado na solução do falso problema faltarão para se resolver o problema de verdade.

Um exemplo, hoje já clássico, é o de um comércio pouco competitivo que acredita que vai solucionar suas deficiências abrindo uma operação de *e-commerce*. Se esta operação for pouco competitiva, ela não apenas não dará certo como afetará ainda mais os resultados do comércio tradicional. A chave da questão, portanto, seria a de resgatar a competitividade – no conjunto de seus aspectos – do negócio tradicional, inclusive utilizando a necessária e adequada dose de modernidade – o que poderia subsidiar ou totalmente incluir alguma forma de *e-commerce*.

Mais difícil e mais complexo

Por consequência de todos esses aspectos, é cada vez mais difícil e complexo competir pela atenção, interesse, desejo e ação de cada consu-

midor ou grupo deles, assim como entender e instrumentalizar a gestão sobre a globalização, a revolução tecnológica e a hipercomunicação para cada caso específico. E esse processo certamente vai continuar por muito tempo ainda, pois está longe de ter encontrado seu limite.

A evolução desses fenômenos não é homogênea entre países, mercados, categorias e grupos de consumidores. O que é bom e ruim. Bom porque se pode aprender com o que já acontece ou aconteceu em outras circunstâncias e usar suas abordagens e fórmulas. Ruim porque se pode cair no erro da miopia de não avaliar direito as próprias circunstâncias e adotar uma solução inadequada para enfrentá-la.

Theodore Levitt, um dos principais teóricos do marketing e célebre autor e professor de Harvard, disse em uma palestra que “nada pior do que fazer bem feito o que não deve ser feito”. Sábias palavras, pois a sensação de que se tem uma boa solução em função de alguma coisa bem feita gera uma falsa tranquilidade de que se está resolvendo o problema real que, de fato, pode estar simplesmente se agravando.

No campo da propaganda, fazer uma campanha criativa e programar um bom volume de mídia pode gerar uma equivocada percepção de que as coisas estão indo bem. Se a estratégia adotada estiver errada – ou até mesmo se o produto/serviço anunciado for pouco competitivo – de pouco ou nada vai adiantar esse esforço de comunicação.

A TESSITURA ENTREMEADA DA GLOBALIZAÇÃO COM A LOCALIZAÇÃO – E A PERSONALIZAÇÃO

O mundo presente e os seus múltiplos mercados são resultantes da composição de influências combinadas da globalização e do maior apego ao universo de cada comunidade e geografia – bem como do processo de personalização.

Cada um desses movimentos – globalização, localização e personalização – entra na composição da tessitura da grande maioria de cada segmento e até fragmento de mercado. Estatisticamente há cada vez menos situações na qual apenas um des-

ses movimentos dá o tom de um grupo de compradores e do padrão competitivo dos que disputam seus negócios. A grande dificuldade é que a dose de cada um desses movimentos varia bastante caso a caso e, mesmo, de momento a momento. Assim, há uma importante ação dinâmica sobre as forças que interferem em cada situação.

Houve muitas influências tanto positivas como negativas da nacionalização e da globalização. Mais uma vez de forma relativa. Ou seja, foram (ou são) influências ao mesmo tempo positivas como negativas, dependendo da situação particular e até do momento de cada mercado, segmento e fragmento. Com raríssimas exceções, de segmentos totalmente marginais ao *mainstream*, pode-se registrar uma alta dose de inevitabilidade do impacto da globalização nas últimas décadas e do processo de personalização, nos anos mais recentes.

Houve (e continuam existindo) tanto reações positivas – e negativas – à globalização, nacionalização, regionalização, localização e personalização. A nacionalização, primeiro, e a globalização, em seguida, aumentaram a competição direta e indireta, criaram padrões de preço e condições além das fronteiras primárias da ação de cada empresa concorrente e trabalharam em direção à maior homogeneização dos mercados.

Mas a reação local e regional, primeiro, e da personalização, depois, despertaram um movimento contrário, de pertencimento a uma determinada geografia ou demografia. Muitos concorrentes souberam lançar mão disso para oferecer produtos e serviços melhor desenhados a seu grupo prioritário de compradores e clientes, combinando razões objetivas, subjetivas e de imagem. A proximidade se transformou em um elemento diferenciador, capaz de compensar parte dos ativos competitivos que organizações nacionais e globais desenvolvem com elevada competência.

Paradoxalmente, tem havido a combinação de elementos pessoais e locais em ofertas nacionais e globais. E há uma dose relevante do nacional e do global em configurações regionais, locais e pessoais.

O empoderamento dos consumidores é o fato originário e a consequência de uma série de circunstâncias revolucionárias, resultante da globalização, da revolução tecnológica, da hipercompetição e da hipercomunicação

Múltiplas receitas

Uma vez mais se pode observar que as receitas possíveis são múltiplas e não podem ser reproduzidas através dos mercados e dos tempos sem uma análise criteriosa do que é válido ou não e da adaptação específica a cada situação.

Consultando a história, fica evidente que houve um processo de criação do mercado de massa, ao longo da primeira metade do século XX, com inúmeros benefícios tanto para compradores como vendedores. Em seguida, começou um processo de segmentação e fragmentação desses mercados, seja para melhor atender e conquistar consumidores, seja para aumentar a capacidade competitiva dos concorrentes – os estabelecidos e os desafiantes.

Nas últimas três décadas, por sua vez, teve início a jornada em direção à customização e à personalização, processo que ainda tem um longo caminho pela frente.

Mas esses movimentos são cumulativos, ou seja, não eliminam a dose de escala e de especificidade das etapas anteriores.

Evidentemente há uma inevitável tendência à fragmentação e personalização dos segmentos de mercado, seja de forma substantiva como psicológica e até cosmética. Mesmo este último, apesar de sua menor consistência, tem seu lugar na sinfonia competitiva.

O que no final determina sua característica mais adequada é o grau de conveniência para os provedores de produtos e serviços e os seus consumidores.

A essa complexa partitura do mercado presente e que deve ser ainda menos simples no futuro, é preciso acrescentar o fenômeno da desintermediação, que anda mais rápido em alguns setores do que em outros, mas já é algo bem relevante nessa múltipla sinfonia. Não se imagina uma total desintermediação na maioria dos setores, mas algum tipo de substituição de intermediários e de consolidadores em diversos deles.

Mais influenciadores

Outro fenômeno que não é exatamente novo, mas tem aumentado bastante graças à tecnologia e à hipercomunicação, é o dos influenciadores e embaixadores. Lá no passado da segunda metade do século XX tínhamos esses personagens em ação, como as professoras de culinária e de costura, de amplo impacto, e os mestres e especialistas profissionais, no B2B. Hoje, temos blogueiros e blogueiras, direcionados em maior ou menor escala, que exercem sua influência sobre grupos importantes de consumidores. Já os embaixadores das marcas eram em menor número no passado, pois dependiam de contato físico e alguma repercussão nas mídias de massa, e hoje são mais numerosos, em alguns casos também através dos tais blogueiros/as – que de fato têm seu espaço, mas são constantemente valorizados em excesso.

Adicionalmente, temos os ativistas das redes sociais, que no passado compunham as “sociedades” de interessados e aficionados de determinados produtos e atividades e passaram a compor os fã-clubes, antes de chegar ao modelo hoje dominante.

Um fenômeno novo, ainda mais falado do que praticado em uma extensão realmente importante dos negócios, tem inspirado muitos sonhos: é o chamado “crowd... alguma coisa”. Como o *crowd sourcing*, que pretende fazer dos consumidores colaboradores do marketing das empresas e marcas; ou o *crowdfunding*, que pretende substituir os tradicionais provedores de capital.

Todos esses fenômenos geram impactos sobre as marcas e o *branding*, tanto de espectro amplo como direcionado e fazem da gestão das marcas

O impacto não é uniforme e amalgama tendências globais, regionais, locais e maior personalização

uma das mais complexas atividades gerenciais do presente. Há decisões essenciais como adotar estratégias de marcas mais estáticas ou de marcas mais fluidas. Há os desafios da consistência ao longo dos universos e do tempo, definindo mecanismos de expansão ou foco, de tradição ou de modernização, entre outros.

Transversalidades das marcas

Há uma tarefa de relevância crescente, que é a de fazer a transversalidade das marcas entre segmentos e fragmentos, geografias e demografias, tanto para a proteção de seu núcleo como para possibilitar sua ampliação em volume de consumidores e negócios ao longo do tempo.

Tudo isso deve ser considerado levando em conta a mediocridade e a riqueza dos padrões. Eles foram essenciais para dar escala aos negócios e permitir sua expansão pelo mundo, mas levaram a simplificações que reduziram sua aderência a aspectos específicos, em alguns casos; assim como também aumentaram o nível de qualidade e produtividade, em outras situações. A equação e sintonia fina entre o que padronizar e o que customizar e personalizar formam outro desafio que mais e mais deixa os responsáveis pelas marcas sem dormir com tranquilidade.

Finalmente, há os fenômenos do *bigdata* e dos *metadados*, que são mais falados do que praticados com propriedade, eficiência e eficácia. Há que se considerar os benefícios, os malefícios e os limites do direcionamento ativo e passivo, da especificidade prospectiva e responsiva que eles podem gerar nas atividades de marketing e *branding* – que têm passado por uma importante evolução e deixam a decisão do que manter e do que mudar dependente de uma mistura de conhecimento e experiência, capacidade de inovação, análise crítica e sabedoria. Tudo junto e misturado, como se diria em uma linguagem mais pop.

AS PSEUDO-REVOLUÇÕES DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO

Desde a última década do Século XX têm sido feitas um sem número de proposições que pretendem – e ainda pretendem – substituir as fórmulas vitoriosas do marketing e da comunicação clássicos. Algumas dessas proposições têm a sua validade e representaram/representam uma evolução, mas a maioria, especialmente as que se colocaram como revolucionárias e como panaceias, de fato não alcançaram efetivo sucesso.

A bem da verdade vale ressaltar que logo depois das pioneiras formulações da área de marketing e de comunicação de marketing teve início uma constante busca do santo graal do marketing e da comunicação, que seria a fórmula mágica capaz de orientar e definir todas as possíveis ações de modo magistral, com ausência ou, pelo menos, com o mínimo de desperdício dos investimentos feitos na área.

Ou seja, há cerca de um século deu-se início à busca desse santo graal do marketing e da comunicação, sem que se tenha chegado a bom termo até este momento – da mesma forma que desde a época medieval os cristãos empenharam-se em encontrar, sem sucesso, esse objeto simbólico e mágico.

A evolução do santo graal

O santo graal do marketing e da comunicação teve inúmeras configurações, a maioria delas mais fantasiosas que práticas, mais pretensiosas que reais. E essas versões foram sendo modificadas, à medida que as angústias dos executivos e dirigentes da área foram se alterando.

Logo no início, o santo graal do marketing era conseguir realizar sua tarefa de forma tão perfeita que a empresa pudesse prescindir da ação de venda, uma vez que consumidores (e o *trade*, por consequência) estaria tão ávido de comprar o produto/serviço que tudo seria uma questão de logística do atendimento aos pedidos. Como se sabe, isso

nunca aconteceu de fato (com exceção de raríssimos casos por curtos espaços de tempo).

Outro santo graal tinha origem na área comercial, de vendas: não depender do marketing, de complexas formulações estratégicas e táticas e de publicidade sofisticada. Todo o marketing e comunicação limitar-se-ia à simples e direta oferta de características, preço e disponibilidade. Isso também não deu certo, como se sabe.

Junto aos executivos mais conscientes de que marketing e vendas são irmãos siameses, surgiu o santo graal de “acertar na mosca”, de alcançar alta eficiência e eficácia. A ideia era combater a histórica tese dos 50/50, que afirmava que metade dos investimentos em comunicação era desperdício, mas que ninguém conseguia precisar qual parte funcionava e qual não funcionava.

Até mesmo este santo graal mais modesto, digamos assim, nunca foi alcançado. Analistas e críticos mais conscientes têm alertado que a situação é cada vez pior e está mais para 70/30 ou até 80/20, com a maior parcela sendo aquela do desperdício... O drama é que temos perdido eficácia mesmo quando ganhamos eficiência, pois as circunstâncias dos mercados, como apontado anteriormente, são mais e mais hostis às empresas e marcas e é sempre preciso fazer mais para manter os mesmos retornos ou não perder muito terreno.

Investimentos maiores

Por essa razão o investimento em marketing e comunicação é sempre relativamente maior à medida que as economias se tornam mais maduras e mais competitivas. Enquanto que em países como o Brasil oscilamos entre 1 e 2% do PIB investidos em marketing e comunicação, em mercados como os Estados Unidos superou-se a faixa dos 5% e em economias menores, mas igualmente hiperdisputadas (como a Suíça e os países escandinavos) já se ultrapassa a faixa dos 8%.

CIRCUNSTÂNCIAS

No caso específico da comunicação, um recorrente santo graal é o de conseguir gerar uma mensagem publicitária que se multiplique sem pagar pela mídia, onde a grande parte dos investimentos é realizada. Em certa medida, dependendo da qualidade da mensagem, se consegue algum efeito nesse sentido, mas nunca se alcançou o sonho de se ter mais “mídia conquistada” ou até mesmo “mídia própria” do que “mídia paga”.

No rádio, esse efeito de multiplicação tem se obtido com a música que “gruda no ouvido”, aqueles jingles que ficam na memória por longo tempo e até se espalham de alguma forma.

Na TV, efeito semelhante acontece com o comercial que grandes parcelas da população comentam, que repercute na programação da TV e até em outros meios, que terminam entrando para a cultura pop (assim como acontece com alguns jingles).

Até o advento da internet esse efeito multiplicador acontecia de vez em quando, era muito desejado mas ninguém do ramo tinha ilusões de que ele poderia superar a publicidade tradicional e a mídia paga. Com a chamada revolução da mídia digital, muitos de seus arautos apressaram-se a anunciar que finalmente se chegava ao santo graal da comunicação, em função de sua alta direcionalidade e personalização, que acabaria com os desperdícios e ofereceria uma eficácia nunca vista na história da propaganda. Também se afirmava que finalmente se teria uma mídia entre barata, muito barata e até sem custo – através dos virais e das mídias sociais.

As limitações do digital

Também faria parte desse “pacote” do novo santo graal a capacidade de colocar o consumidor a serviço das marcas, através do *crowdsourcing* e outras modalidades assemelhadas. Na verdade, estes e os demais aspectos “revolucionários” do digital podem ser úteis, de forma acessória, mas não se mostraram capazes de fazer a transformação radical anunciada por muitas pessoas e empresas ávidas de ocupar seu lugar ao sol da “nova ordem”.

A realidade é que também o digital não era o sonhado santo graal. Ele pode ser, de fato, uma evo-

Diversas das alegadas revoluções do marketing e da comunicação simplesmente não são reais, os atingem de forma superficial ou impactam apenas algumas pequenas parcelas do mercado, sem alterar seu *mainstream*

lução muito relevante, que está alterando partes consideráveis da maneira de fazer comunicação de marketing e das próprias mídias. Mas até mesmo por *default* o setor digital continua dizendo que ele é esse sempre esperado santo graal... ou que será muito em breve.

Há que se reconhecer que muita gente entrou nessa conversa. Como marketeiros que desejavam ocupar o lugar dos seus chefes. Como agências, produtoras e veículos que desejavam seu lugar (ou uma posição mais expressiva) no mercado. Mas existem altas doses de miopia de todos os lados. Os mais conscientes ou mais espertos entenderam e entendem que era mais um discurso que uma realidade e que precisa haver um certo “desconto” nessas proposições. Mas muitos acreditaram e ainda acreditam em larga escala que os dias de redenção estão se aproximando...

Analisando a situação com a necessária frieza e amplitude pode-se constatar que em termos de marketing e comunicação essa completa revolução digital não aconteceu, pois no geral é bem mais uma evolução do marketing e da comunicação tradicional que uma verdadeira revolução. Fora algumas exceções específicas – como o *searching*, que é de fato uma ferramenta revolucionária (para um processo anteriormente existente) – o digital é na realidade uma pseudo-revolução.

Os benefícios do digital

Mas não podemos minimizar os diversos pontos positivos do digital, como o fato de que ele substituiu com eficiência boa parte dos classificados, é

um excepcional instrumento e meio para o marketing direto, um ótimo canal de relacionamento, um fantástico instrumento de repercussão, uma oportunidade excelente (e até única) de conexão direta das marcas com os consumidores.

O digital é um grande *enabler* dos processos de comunicação – e até mesmo além da comunicação. O digital melhora a personalização e o envolvimento com a mensagem – quando o consumidor está disposto a isto. O digital até fecha o ciclo de vendas em alguns casos.

O digital funciona bem em alguns negócios B2C e muitos B2B e está na essência do *e-commerce*, que está alterando de forma significativa o modo de fazer negócios e de fato revolucionou alguns

setores específicos. Mas não devemos deixar de ter em mente que mesmo nos Estados Unidos o *e-commerce* ainda não chega a 7% das vendas no varejo (6,8%, para ser preciso, segundo dados do terceiro trimestre de 2015 do US Department of Commerce).

Como pontos negativos, comparando com os meios e formatos tradicionais, os principais fatores são que o digital não tem alta cobertura (como a TV e até mesmo o rádio) ou faz essa cobertura mais ampla possível ser muito demorada ou muito cara. O digital tem baixo efeito halo, que se sabe ser uma das principais forças da propaganda, e não conseguiu até o momento um bom formato publicitário além do já mencionado *searching*.

A COMUNICAÇÃO ALÉM DA COMUNICAÇÃO

Mais e mais a comunicação vem deixando de ser apenas o P da Promoção e passando a fazer parte do produto, do preço e da distribuição – os clássicos Ps do marketing mix.

De certo modo, a comunicação sempre fez parte do produto ou do serviço. Nos últimos tempos, isso é cada vez mais presente, pois os produtos e serviços expandidos, que agregam maiores doses de comunicação, tornaram-se comuns para enfrentar a situação de hipercompetição e satisfazer consumidores mais empoderados.

Não podemos nos esquecer que a marca é constituída, na sua maior parte, por diversos gêneros de comunicação e é uma expressão essencial tanto do produto/serviço em si como do seu consumidor – pois este, ao usar uma determinada marca, também comunica muita coisa a seu respeito, seus hábitos, modo de vida, status social e cultural etc.

No livro *“Planejamento de Marketing – Conhecer, Decidir e Agir,”* que escrevi com Marcos Felipe Magalhães e foi publicado pela Pearson, há o conceito da Matriz de Marketing, que é uma releitura expandida dos 4Ps e mostra que em cada P deve ser considerado todos os 4Ps. No caso da comuni-

cação, vamos ver um resumo do que o livro define para a função dela em cada um dos Ps:

Em *Produto*, a comunicação tem a ver com o conteúdo da comunicação a ser direcionada para cada segmento alvo; ou seja, como devem ser as diversas formas de comunicação sobre os atributos intrínsecos e conceituais dos produtos e serviços, sobre todos os seus elementos de valor e da sua disponibilidade, lembrando que aquilo que se comunica ao consumidor e ao mercado de alguma forma se incorpora ao produto em si.

Em *Preço*, o que deve ser comunicado tem a ver com as condições da oferta de valor e a proposta de valor comparada, ou seja, as condições das transações, o que é ofertado e o que será exigido em troca, seja em dinheiro, esforço e outras e compensações que tenham a ver com o valor do produto. Deve considerar também as ofertas de características promocionais, ligadas à sazonalidade, a ações contra a concorrência e, ainda, as táticas vinculadas aos canais de comercialização e ao calendário promocional.

Em *Distribuição* (Place), a comunicação envolve todas as ações que visam dar conhecimento aos

consumidores/clientes das condições gerais e específicas da cobertura de distribuição dos bens e serviços e deve incluir informações sobre onde, como e quando os encontrar da forma mais conveniente; bem como difundir facilidades como estacionamento, *drive-thru*, *delivery* e as características dos revendedores e pontos de entrega. Ações de merchandising ou de comunicação no ponto-de-venda e através dos canais de distribuição devem ser consideradas neste aspecto, bem como os esforços cooperados de comunicação com canais de distribuição (representantes, franqueados, revendedores), com parceiros, com produtos integrados (*built-in*) e produtos enfeixados (*bundle*).

Em *Promoção* (a Comunicação em si), estão as características intrínsecas da comunicação, ou seja, sobre todo o conjunto de forma, linguagem e mídia, bem como a qualidade relativa da comunicação empregada pelo produto/serviço. É o como comunicar para assegurar a promoção – no sentido mais amplo e eficaz – daquilo que se está comunicando.

Aumenta a relevância da comunicação

Fica evidente, portanto, que a comunicação nunca foi tão relevante para o sucesso de um produto/serviço/marca/empresa; nunca demandou tantos recursos; e jamais foi tão complexa de fazer.

É praticamente impossível que a empresa anunciante de médio e grande porte possa fazer por si só tudo o que se refira à comunicação – devido à sua abrangência e especificidade –, mesmo mantendo equipes dedicadas. Este será o tema da segunda parte desta série, sobre os *Fundamentos* da comunicação. Mas vale ressaltar desde já que as agências nunca foram tão necessárias, pela espe-

Novos produtos e serviços expandidos agregam maiores doses de comunicação e se tornam comuns para enfrentar a hipercompetição e satisfazer consumidores cada dia mais empoderados – aumentando a função da comunicação

cialização, pela necessidade de integrar e orquestrar a comunicação, por saber utilizar com mais propriedade os muitos recursos de produção, assim como saber lançar mão de empresas especializadas e fazer a utilização mais técnica dos meios e veículos mais adequados a cada esforço de comunicação.

Além de tudo, não vivemos mais os tempos em que as decisões e ações de comunicação eram uma simples questão de fazer o certo ou o errado. Hoje, vivemos uma situação de ter que decidir e executar o que é excelente e não apenas bom, o que é excepcional e não apenas adequado. Além de que o próprio conceito de excelente tem diversas graduações, nas suas múltiplas partes e no seu conjunto.

Um paralelo que se pode fazer é sobre um tema que todo o brasileiro conhece: as disputas das principais escolas de samba, no Rio de Janeiro e em São Paulo, se dão por décimos de ponto. Esta será cada vez mais a realidade da comunicação e apenas com executivos de anunciantes muito qualificados e agências de publicidade altamente competentes uma empresa anunciante poderá obter o máximo possível para seus investimentos em comunicação.

FUNDAMENTOS

A PROPAGANDA É O CENTRO DO SISTEMA SOLAR DA COMUNICAÇÃO

O impacto da propaganda é tão maior que o dos demais instrumentos de comunicação de marketing que a lógica, na grande maioria dos casos, determina que as outras disciplinas devem orbitar em torno da propaganda, pois sem a luz e a energia da boa propaganda eles são bem menos efetivos.

Isso vale tanto para as plataformas mais tradicionais, caso da promoção, do merchandising no PDV e do marketing direto, como para as mais modernas, na linha do *branded content*, das diversas formas de experiência e dos eventos e até mesmo do digital – que ao mesmo tempo é plataforma e mídia.

A propaganda divulga a promoção e aumenta seu valor, pois gera impacto direto sobre os consumidores atingidos e impacto indireto sobre o seu entorno; além do que a propaganda consegue transformar esforços promocionais relativamente banais em ações mercadológicas de efeito expressivo.

Dar mais sentido e força ao merchandising no PDV também é tarefa que a propaganda desempenha com eficiência, aumentando de modo significativo tanto as ações como as peças e campanhas de comunicação realizadas nos pontos-de-venda.

A propaganda também maximiza o efeito do marketing direto, seja gerando um maior índice de resposta, seja aproveitando o contato com os consumidores que não reagiram à oferta específica para lhes passar uma mensagem publicitária.

Também tem sido um efeito importante da propaganda o estímulo ao envolvimento com o *branded content* ou com qualquer gênero de comunicação por conteúdo. Ela atrai a atenção para os esforços e mensagens desse tipo e as faz serem mais im-

portantes – o que gera maior interesse – do ponto de vista dos consumidores.

A propaganda gera ou aumenta valor para os eventos e as experiências de marca, multiplicando seu conhecimento e o interesse por este gênero de comunicação mais imersiva.

De um modo geral, há uma expressiva diferença entre o impacto junto ao mercado gerado por todas essas plataformas de comunicação de marketing feitas de forma isolada, *stand-alone*, e aquelas que contam com o suporte da propaganda. Tanto que não é raro que o investimento feito em ações promocionais e em eventos seja menor neles em si do que na publicidade que os divulga e promove.

A propaganda faz até mesmo os esforços digitais – seja como um dos meios do mix de mídias, seja como uma plataforma específica de comunicação, através de seus diversos formatos – ganharem alcance, impacto, interesse e relevância.

Efeito halo

Essa maximização do impacto que a propaganda gera para suas mensagens e para as ações das demais plataformas de comunicação deve-se, em boa parte, à grande importância do efeito halo, que só mesmo a propaganda consegue em larga escala.

O efeito halo é o impacto gerado para além do target objetivado, para os círculos de relacionamento das pessoas para as quais uma determinada mensagem ou ação é dirigida. Porque as pessoas são “animais sociais”, muitos dos bens, serviços e ideias que elas valorizam são uma combinação de seu valor intrínseco com o valor gerado pelo próprio conhecimento desses bens, serviços e ideias por parte das demais pessoas, como familiares,

amigos e colegas de atividade (estudo, trabalho, vida social) e até a comunidade na qual vivem e a população em geral.

Por essa razão, o anteriormente mencionado santo graal da extrema precisão do meio e da mensagem sofre sérias limitações em termos de efetividade e chega até a ser contraproducente isolar as mídias e o conteúdo da publicidade utilizada apenas em relação aos consumidores primários da oferta que se faz através da propaganda.

Além dos consumidores visados, há as pessoas que estão no seu entorno que devem saber sobre bens, produtos e ideias promovidos pela publicidade, que devem valorizá-los e até devem querer adquiri-los ou consumi-los de alguma forma – pois é justamente esse efeito halo que pode ser o elemento denotador da compra, do uso, do valor e da satisfação pelo target visado.

Dessa forma, a propaganda tem que ser pensada para influir sobre os que compram o produto ou serviço anunciado (ou a ideia promovida) e sobre os que consomem, sendo que em alguns casos isso é até mais relevante para o sucesso das vendas. Ela [a propaganda] deve impactar também os consumidores indiretos e até mesmo os não-consumidores que influenciam – positiva ou negativamente – os que compram e/ou consomem.

Não é por acaso que muitos produtos e serviços de luxo, como automóveis sofisticados, perfumes finos, aparelhos de elevado valor, itens exclusivos de moda, viagens de executiva e até de primeira classe e tantos outros são divulgados e promovidos pela propaganda de forma mais ampla do que aparentemente seria o ideal em termos de precisão de atingimento de seu target.

A verdade é que esse desborde do impacto da propaganda é essencial para estabelecer o desejo e até o valor desses itens de luxo, direcionados à elite do mercado. Eles seriam menos desejados e valeriam menos se apenas aquele restrito grupo de consumidores e potenciais consumidores soubesse deles. Anunciar até para quem não pode comprar aumenta a procura e a disposição de compra por parte daqueles que podem comprar.

Sem a luz e a energia da boa propaganda, as demais disciplinas de comunicação geralmente se mostram bem menos efetivas

Também há os casos nos quais é difícil saber quem exatamente é e onde está o target e isolar a mensagem de forma a falar apenas com aqueles potencialmente mais susceptíveis à possível compra, sendo preciso lançar a “rede” da propaganda sobre massas do mercado para atrair alguns poucos interessados imediatos. É o caso da divulgação dos lançamentos de alto padrão do mercado imobiliário, que falam com muito mais gente do que aparentemente seria preciso para atrair seus *prospects* e precisam dessa amplitude, seja para buscar compradores no curto prazo, seja para estabelecer a reputação da incorporadora para futuros lançamentos.

Até no setor B2B a propaganda vem ganhando relevância, pois é muito mais fácil – devido ao efeito halo – que organizações e marcas mais amplamente conhecidas tenham sucesso quando fazem, posteriormente, sua comunicação mais direcionada a seus efetivos compradores potenciais e até a clientes existentes.

Esse efeito de reforçar a boa decisão de compra ou uso junto aos clientes, aliás, é outro benefício do efeito halo da propaganda, seja nesse campo do B2B, seja no tradicional B2C e em formatos híbridos de B2C2B.

Monólogo que leva ao diálogo

Nos últimos tempos tem havido muitas críticas ao fato da propaganda ser, em essência, um monólogo das marcas com seus consumidores e *prospects*. Alega-se que outras plataformas, especialmente as digitais, estariam mais capacitadas a estabelecer um diálogo com as pessoas e isso seria mais efetivo, pois seria possível se usar menos a chamada “mídia paga” para se ter mais “mídia conquistada”.

Mas as experiências práticas de diversas marcas tradicionais e novas não têm comprovado essa tese e fica evidente que não existe condições reais para eliminar o tradicional monólogo da propaganda.

Na verdade, mesmo sendo um monólogo, a propaganda é essencial para levar ao diálogo – que acontece se, quando e como o consumidor quiser, nas suas várias etapas de *suspect*, *prospect*, comprador, cliente e advogado – que formam a “escada” ou “funil” de relacionamento de uma pessoa com as marcas.

É evidente que uma marca que tenha conquistado muitos advogados poderá utilizar mais plataformas de diálogo; e marcas novas ou que não tenham tanta afinidade com parcelas de consumidores mais fiéis tenham mesmo que utilizar mais a propaganda clássica do gênero monólogo. Mas mesmo as marcas campeãs de preferência não podem deixar de usar a propaganda tradicional para manter a base da escada (ou a boca do funil) constantemente ativada com a atração de novos *suspects* e *prospects*.

Mais acessível, democrática e poderosa

Também tem se ampliado em todo o mundo e todos os setores os esforços de propaganda institucional, corporativa, *cause related* e de utilidade pública. Mais uma vez são formas de publicidade clássica, do gênero monólogo, que objetivam criar efeito halo para marcas, empresas, produtos, serviços e até ideias. E é propaganda dirigida tanto a um target central, mais relevante, e a seu entorno.

A verdade, constantemente comprovada e reafirmada, é que a propaganda é de longe a plataforma mais acessível, mais democrática e a mais poderosa do espectro da comunicação de marketing.

De micro empresas a corporações globais, de marcas hiper nichadas às de mais amplo espectro, de pessoas a instituições de qualquer gênero, todos os “anunciantes” têm como fazer uso da propaganda de forma relativamente fácil e rápida.

Não é por outra razão que a publicidade é usada com tanta frequência e por tantas empresas. No Brasil, são mais de meia centena de milhares de empresas anunciantes, atendidas regularmente por milhares de agências e por um grande número de veículos, na faixa de uma dezena de milhar.

A versatilidade da propaganda se complementa pelas múltiplas funções que ela pode realizar – de lançamentos à manutenção do *top of mind* dos líderes de mercado, da divulgação de novidades à promoção de crenças consolidadas. Essa versatilidade também se apoia na existência de muitos meios publicitários e um amplo espectro de veículos em cada um deles, bem como em uma grande variedade de linguagens, estratégias e táticas publicitárias.

Finalmente, não se pode desconsiderar que a força da propaganda, que vem em crescimento desde o final do século XIX, também se dá pelo processo de retroalimentação que ela gera, pois quanto mais ela funciona para uma marca, empresa ou instituição, mais ela produz resultados financeiros e aumenta a disposição para reinvestir parte deles na própria propaganda.

SEM A MÍDIA, A PROPAGANDA NÃO EXISTE

Do ponto de vista factual, a propaganda só passa a existir quando é veiculada. Razão pela qual é absolutamente essencial o papel das mídias de massa e dirigidas para que a propaganda criada e produzida adquira sentido e obtenha resultados efetivos para as marcas anunciantes.

Dessa forma, propaganda e mídia são como duas faces da mesma moeda. A propaganda não existiria sem ela e as mídias de massa e dirigidas, os veículos de comunicação, não existiriam – na forma como estão estruturados no presente – sem a propaganda.

Enquanto não se transforma em anúncio ou comercial, a propaganda simplesmente não existe. Sem os recursos da publicidade, a televisão, o rádio, os jornais e as revistas, assim como parcela expressiva dos meios digitais, estariam longe de cumprir a missão que desempenham em benefício da sociedade, da cultura e da economia.

No caso das mídias de massa, inclusive, elas são o principal fator para que aconteça o efeito halo que, como vimos no capítulo anterior, é uma das principais razões para o sucesso dos investimentos em propaganda.

Os veículos das mídias de massa oferecem o valor evidente da sua audiência, do perfil e das dimensões dela, sem o que a batalha pela atenção e interesse dos consumidores seria muito mais elevada – uma vez que simples folhetos ou cartazes comerciais e, mesmo, o digital, não têm, nem de longe, a mesma capacidade de atrair e interessar os consumidores.

Transferência da franquia de marca

Há, ainda, um importante valor adicional da relação que as marcas da mídia estabelecem com suas audiências. As pessoas têm com os veículos de comunicação, com as marcas da mídia, relações até mesmo íntimas, em função da utilidade deles e da confiança gerada pela informação, entretenimento e cultura por eles provida. Isso gera, evidentemente, uma forte franquia das marcas da mídia, mais poderosa quanto maior sua audiência, melhor sua reputação e mais próxima sua relação com seus expectadores, ouvintes e leitores.

Os veículos de mídia, assim, transferem parte dessa franquia de suas marcas para os anunciantes presentes em seus espaços comerciais. O que tem valor – bastante elevado em muitos casos. E isso funciona. E muito. Seja para tornar as marcas de empresas, produtos, serviços e instituições conhecidas, seja para valorizá-las, seja para estimular a preferência por elas, seja para a geração de negócios para elas.

As mais famosas marcas centenárias que disputam o mercado em suas múltiplas categorias

**Propaganda e mídia são como duas faces da mesma moeda.
A propaganda não existiria sem ela e os veículos de comunicação não existiriam – na forma como estão estruturados no presente – sem a propaganda**

– algumas atuando desde o final do século XIX –, descobriram e aprenderam essa lição desde seus primeiros dias e têm dedicado expressivos investimentos às mídias de massa ao longo do tempo. As principais marcas desafiantes, ao longo de todos esses anos, também têm feito a mesma coisa.

E a principal razão que leva a este fato é simples: a propaganda nas mídias de massa funciona para valer e pode inclusive ser um dos fatores competitivos centrais dessas marcas vencedoras.

Estudo realizado pela ABAP, a entidade das agências de propaganda, comprovou que o valor das principais marcas do mercado deriva da equação entre o volume e consistência no uso das mídias de massa com a qualidade dessa utilização.

Ao lado da inteligência, qualidade e precisão de suas mensagens, o principal valor da propaganda está no uso amplo e constante das mídias de massa. Não é sem razão, portanto, que a maior parte dos recursos dos anunciantes é justamente aplicada na veiculação.

Desafios para a mídia de massa

É de largo conhecimento que a mídia em geral está passando por problemas, especialmente a imprensa. E há muitas profecias prevendo que estamos entrando no ocaso da mídia de massa.

Mas os sinais da realidade são de que, ao contrário, as mídias mais dirigidas é que sofrem mais o efeito das mudanças, especialmente provocados pelo fenômeno digital. Tanto que a televisão, inclusive na sua versão de maior espectro, a TV aberta, tem resistido melhor às investidas do digital e até

Apesar de todas as transformações pelas quais passamos e continuamos vivendo, as mídias de massa continuarão essenciais para a propaganda e até para a comunicação feita nas mídias mais dirigidas

tem ampliado seu espaço no bolo dos investimentos em mídia.

Na verdade, cada mídia de massa tem sua função. Além da mencionada TV aberta, a TV fechada também tem crescido, o rádio não perdeu muito espaço, o out-of-home (OOH) também não perdeu muito e tem se renovado bastante, inclusive através de sua “digitalização”.

Jornais e revistas têm sofrido mais, mas seus principais títulos têm, evidentemente, grandes oportunidades de migrar suas audiências e até conquistar novas no universo digital – e com isso voltar a atrair investimentos mais robustos dos anunciantes.

Na verdade, o que mais gera volume de audiência e maior valor para as franquias das mídias de massa é a qualidade, atratividade e respeito por seu conteúdo. E esse conteúdo pode ser distribuído e disponibilizado por vários suportes, como sabemos.

Desafios para o digital

Mas não são apenas os veículos da mídia de massa tradicional que passam por importantes desafios. A mídia digital, mesmo mais recente e ainda em processo de evolução, também tem enfrentado uma variedade de problemas.

Em parte, essas dificuldades derivam do fato do digital ter feito promessas de mais e entregas de menos. Como abordado anteriormente nesta série, boa parte do digital vendeu-se como se finalmente tivesse advindo o santo graal da propaganda sem desperdício, de alta eficiência e eficácia.

Mas esses padrões não foram atingidos na extensão prometida e hoje se passa por uma certa ressaca do digital, especialmente nos Estados Unidos, onde as apostas foram mais elevadas e extensas. Há desafios importantes no campo do excesso de fraudes na comprovação de audiências e relacionamento delas com as mensagens digitais, assim como existem dúvidas de monta sobre os critérios de visibilidade dessas mensagens e desconfianças relevantes sobre o sistema de compra programática.

Mas não há dúvida sobre o impacto da revolução

digital sobre muitos aspectos da vida humana contemporânea e sua validade como mídia e plataforma de comunicação publicitária. Mas é importante que se utilize o digital pelas razões certas, não pela ilusão de que ela pode substituir a mídia de massa e reduzir os investimentos em propaganda que, na realidade, tendem a continuar crescendo de forma constante, como já comentado anteriormente e será abordado novamente mais para a frente.

O digital faz parte do mix de mídias que a propaganda tem em sua paleta de alternativas e alguns de seus veículos começam a entrar até para a categoria de mídias de massa. Mas, no geral, o digital é mesmo um grande *enabler* – inclusive para as mídias tradicionais, como a própria televisão – e faz com muita utilidade e competência a ponte da propaganda com outras plataformas, tais como promoção, marketing direto, relacionamento, *branded content* e outras.

Vida longa para a mídia de massa

Não se pode perder de vista que, apesar de todas as transformações pelas quais passamos e continuamos vivendo, as mídias de massa continuarão essenciais para a propaganda, inclusive para gerar impacto e dar potência para a comunicação feita nas mídias mais dirigidas, incluindo as digitais.

Pode-se apostar em uma vida longa para as mídias de massa – assim como para a própria propaganda. Talvez mais longa e mais pujante do que ambas viveram até o presente. E com certeza propaganda e mídia de massa continuarão a ser as duas faces, indivisíveis, da mesma moeda.

ANUNCIANTES CADA VEZ MAIS SOBRECARRREGADOS NECESSITAM DAS AGÊNCIAS MAIS DO QUE NUNCA E TÊM QUE VOLTAR A SER CLIENTES

Como abordado nos capítulos da primeira parte desta série de artigos, sobre as *Circunstâncias*, vivemos uma crescente complexidade na estrutura e na dinâmica dos mercados, o que leva a idêntica complexidade para integrar a comunicação das marcas e organizações e para construir e fortalecer suas marcas, de modo a ganhar competitividade em seus negócios.

Vivemos uma situação na qual os velhos problemas da integração, muitos jamais resolvidos de fato, juntam-se aos novos desafios da convergência entre os meios e a uma certa fadiga das fórmulas de *branding* – tanto as tradicionais como, ainda pior, as mais recentes.

No campo da comunicação de marketing, há quatro variáveis gerais, que afetam a todas as organizações e mercados, e que são inevitáveis, ou seja, das quais não se consegue escapar e que a cada dia estão se tornando piores: os consumidores estão mais refratários e mais críticos; existe um excesso de mensagens; a concorrência está muito mais acirrada; e as marcas têm menor poder real de voz, em termos relativos.

Há alguns anos foi feita uma enquete na ABA junto a grandes anunciantes, e ela revelou que a integração – interna e externa – da comunicação era o “sonho de consumo” dos dirigentes e executivos dessa área e que havia consenso de que essa integração é fundamental para se aplicar da forma mais efetiva os recursos a ela direcionados. Mas também se constatou que existe consenso de que este é um desafio sem solução e nunca se atingiria a perfeição, apenas era possível se aproximar de uma situação mais favorável.

Ficou evidente na ocasião – e essa certeza continua até o presente – que o sonho da comunicação

integrada precisa ser perseguido incansavelmente e que, ainda pior, ele está se transformando na pedra filosofal da comunicação consolidada de marketing – conceito que vai além da integração e postula que a propaganda e as demais plataformas de comunicação precisam ser pensadas e realizadas em uníssono, apesar de suas diferenças de execução.

Para se conseguir uma venda, produtos, serviços e empresas terão que falar diversas vezes com *suspects*, *prospects*, consumidores, clientes e todos os tipos de *stakeholders*.

A “tarefa” foi ampliada, portanto, e as dificuldades aumentaram, mas a verba relativa é cada vez menor e é preciso aumentar bastante a eficiência para se perder menos eficácia – uma vez que nada jamais será como antes e não voltarão os tempos nos quais era relativamente mais fácil e mais barato construir marcas poderosas.

Não se pode esquecer, ainda, que hoje como sempre o consumidor tem uma percepção gestáltica das marcas, empresas, produtos e serviços. Ou seja: ele integra e consolida todas as informações e experiências relativas a cada uma delas no mesmo “arquivo” mental, enquanto as empresas separam a comunicação para realizar tarefas diferentes, usando ferramentas diversas e têm estruturas, estratégias e táticas que puxam para a desintegração – em movimento oposto ao que seria ideal para se comunicar com seus públicos.

Novas “velhas” premissas

Dentro dessa realidade, com a qual se deve lidar e contra qual se deve lutar para se obter um mínimo de eficiência e eficácia, os anunciantes podem lançar mão de “novos” velhos conceitos inovadores, pois na verdade eles sempre existiram, de

alguma forma, e talvez estejam hoje apenas mais evidenciadas e sejam, em alguns casos, mais facilmente instrumentalizados.

São eles:

1) A abordagem à gestão da propaganda e de todo o conjunto da comunicação de marketing deve ser sistêmica, ou seja, adotar um processo de planejamento inteligente, objetivo e estratégico; desenhar uma arquitetura (criação) mais pertinente e original; e ter uma engenharia (produção/execução) mais precisa.

2) As campanhas, cada vez mais necessárias, devem ser de multicomunicação integrada, mas sem esquecer o papel central da propaganda na maioria dos casos, como visto nos dois primeiros capítulos desta segunda parte, sobre os *Fundamentos*. Elas precisam ser estruturadas dentro dos conceitos de *cross-media* e *cross-content* e devem ser feitas no sentido militar do termo – ou seja, as suas ações não podem ser apenas justapostas e sequenciais, mas consolidadas em direção a um objetivo final e integradas em suas etapas e tempos.

3) Vivemos a realidade da *übermedia*, na qual tudo se transforma em mídia e há mídia por todos os lados, mas o papel e a força das mídias de massa não pode ser esquecido e minimizado e também não devemos deixar de integrar os elementos catalizadores, os *enablers*, como o digital e os elementos integradores tecnológicos, a exemplo do celular e o RFID e outros *devices* que estão viabilizando a internet das coisas (IoT).

4) Há que se considerar, prever e facilitar a transversalidade da comunicação, que perpassa produtos e serviços em si, todo o espectro da comunicação e pode envolver os públicos visados e seus entornos. Transversalidade que é mais natural do que se pensa, pois é a base da evolução da natureza e do progresso da humanidade e que começa na interdisciplinaridade. Razão pela qual o elenco de profissionais envolvidos nos processos de comunicação vem sendo ampliado e clientes, agências e organizações de mídia precisam aprender a trabalhar em maior cooperação e buscando uma “entrega” transversal da parte de cada um.

Os velhos problemas da integração e os novos desafios da convergência levaram a uma certa fadiga das fórmulas de branding – as tradicionais e, ainda pior, as mais recentes

Decisões e ações mais sofisticadas e mais sutis

Do ponto de vista dos dirigentes e executivos de empresas anunciantes, não se deve esquecer que as decisões e ações de comunicação/propaganda de hoje são bem mais sofisticadas e sutis do que foram no passado.

Como destacado na parte sobre as *Circunstâncias*, não vivemos mais os tempos de que as decisões e ações de comunicação eram uma simples questão de fazer o certo ou o errado. Hoje, como já observado, enfrentamos a realidade de ter que decidir e executar o que é excelente e não apenas bom, o que é excepcional e não apenas adequado. Além de que o próprio excelente tem diversas gradações, nas suas múltiplas partes e no seu conjunto.

Um paralelo que se pode fazer (já mencionado, mas que vale a pena repetir) é sobre um tema que todo o brasileiro conhece: as disputas das principais escolas de samba, no Rio de Janeiro e em São Paulo, se dão por décimos de ponto.

Da mesma forma, na comunicação com o mercado, em especial na propaganda (a de maior força e a que demanda maiores recursos), a vitória se dá pelas pequenas margens conquistadas pela magistralidade e pela virtuosidade decorrentes da qualidade do talento, além do mero profissionalismo empregado.

Nesse panorama, o processo de gestão interna da comunicação pelos anunciantes é cada vez mais complexo, pede mais conhecimento, mais expertise e demanda o trabalho de mais pessoas por mais tempo.

Aqueles que têm mais tempo de labuta nessa atividade sabem quão mais complexo, difícil, caro e demorado é conseguir uma campanha, um co-

mercial e até mesmo um simples anúncio que funcione nos dias de hoje – em comparação com o passado mais remoto e o mais próximo.

A realidade presente é que os dirigentes e executivos das empresas anunciantes estão totalmente sobrecarregados e até mesmo perdidos, em certo ponto, com tantas opções que devem ser consideradas e podem ser empregadas. Eles também têm muitas dúvidas diante da fadiga de certas receitas e práticas tradicionais, bem como das muitas propostas modernas e salvadoras que não se sustentam objetivamente. E enfrentam, adicionalmente, a necessidade de ter sabedoria para saber o que manter, o que eliminar e o que adaptar do passado e, ainda mais desafiante, o que adotar do que se apresenta como as melhores alternativas de futuro.

Além de uma gestão mais complexa e que consume mais tempo, os anunciantes defrontam-se com equipes menores e mais juniores e, ainda por cima, como uma tendência perigosa de tentar cuidar de tudo internamente – principalmente as plataformas além da propaganda, de modo a ter mais controle e para “economizar”. Mas o resultado costuma ser inverso: menos controle efetivo, maiores custos indiretos e mais ineficiências, logo menores resultados.

Analisando a situação com consciência mais crítica e objetividade fica evidenciado que os anunciantes não têm porque e como colocar todos os seus melhores quadros na comunicação/propaganda, pois há muitas outras tarefas e áreas que demandam esses recursos internos mais competentes que estão mais afeitos às atividades-fim das empresas.

Propaganda é atividade-meio

Não devemos esquecer que a comunicação não é atividade-fim de nenhuma empresa anunciante e que a rigor não existe a categoria de anunciante, assim como há o setor de agências, de veículos e de fornecedores especializados.

A comunicação de marketing em geral, assim como a propaganda, especificamente, é uma atividade-meio das empresas, ela é instrumento ope-

Como gestores da propaganda, manter distanciamento crítico é bom, dá mais visão tanto do conjunto como do detalhe e até mais autoridade para cobrar, para recusar o que for mal feito, pedir ajustes e alcançar a virtuosidade

racional ou facilitador para suas atividades-fim. O que faz não ter muito sentido querer fazer a comunicação internamente, pois essa com certeza não será a melhor solução para se extrair o máximo de retorno dos investimentos na área.

Como regra geral é melhor concentrar os recursos das empresas anunciantes em uma pequena equipe gestora, altamente qualificada e experiente, capaz de atuar mais como “clientes” do que como executores diretos ou paralelos.

Se olharmos os principais casos de sucesso em propaganda ao redor do mundo e no decorrer de sua história, vamos constatar que eles derivam da existência de grandes clientes, capazes de emular grandes agências e profissionais de talento superior a realizar o que poderiam fazer de melhor.

Como gestores da propaganda, manter distanciamento crítico é bom, dá mais visão tanto do conjunto como do detalhe e até mais autoridade para cobrar, para recusar o que for mal feito, pedir ajustes e fazer agências e profissionais dedicados alcançarem um nível magistral de virtuosidade.

Não existe grande propaganda sem grandes clientes e grandes agências, como as inúmeras premiações da área ao redor do mundo comprovam. As agências não operam bem sem clientes capazes e fortes e os anunciantes não atingem a excelência sem agências acima do padrão.

Mas para que essa fórmula de deixar os anunciantes concentrarem-se em ser grandes “clientes” possa dar certo, há a demanda por agências mais integradoras, melhor preparadas, mais efetivas e mais assertivas – que será o tema do próximo ensaio desta série.

AGÊNCIAS

A AGÊNCIA PRECISA ESTAR CAPACITADA PARA SER A GRANDE ENABLER DA COMUNICAÇÃO

Para desempenhar seu papel ideal de serem as grandes formuladoras e integradoras do conjunto da comunicação de marketing, as agências precisam capacitar-se melhor em diversas frentes – como serão especificadas a seguir.

Em essência, o que uma agência pode fazer de melhor é atender seus clientes, construir suas marcas e ativar seus negócios. Isto é assim há décadas, continua sendo e continuará pelo futuro que se pode vislumbrar.

Nos últimos tempos, tem se falado bastante sobre as funções de consultoria e gestão, adicionalmente à de criação e produção, especialmente da publicidade. Na verdade, essas funções não são propriamente uma novidade, elas sempre estiveram intrínsecas ao que as boas agências fazem para seus clientes e continuam sendo o foco central do trabalho de muitas delas, especialmente para empresas de pequeno e médio porte.

A questão é que com o crescimento e a sofisticação dos clientes, muitos assumiram – e ainda buscam assumir – esse papel de consultoria e gestão, acreditando que teriam maior controle e efetividade sobre seus investimentos em comunicação.

Isso foi verdadeiro em alguns casos e situações bem específicas, mas no geral não representou um movimento positivo, pois aumentou a carga de trabalho do *staff* do anunciante, prejudicou o distanciamento crítico de seus dirigentes e afastou o envolvimento da agência de propaganda com os clientes e as tarefas necessárias para construir marcas e ativar negócios.

Não houve ganho real de eficácia desse *decou-*

pling das funções da agência (e não vou entrar aqui na questão da separação da mídia da agência criativa, que será objeto da parte final desta série de artigos).

Essa assunção por alguns clientes de parte das tarefas da agência pode ter apresentado alguns sinais de ganho de eficiência tática e operacional, mas prejudicou as duas partes em termos de visão estratégica e de virtuosidade de gestão na grande maioria dos casos. Os poucos casos de sucesso desse *decoupling* só aconteceram em contornos específicos e não validam o que parecia ser uma tendência, mas terminou se revelando um retrocesso. E, principalmente, esse movimento não foi nada bom para as agências, que enfraqueceram e reduziram seus padrões de excelência, em termos relativos.

Comparando com o que se observava no passado e ainda se pode comprovar em muitos casos de relações cliente/agência que não entraram nesse fluxo desestruturador, o sistema tradicional, no qual a agência era ou é responsável pelo chamado “conjunto da obra”, com certeza é bem mais produtivo – tanto para clientes como agências.

Visão da história e da realidade

Não se trata de eventual “nostalgia dos ultrapassados” a sensação de que houve uma degradação da alegria e disposição dos profissionais, uma redução da rentabilidade das agências e um *output* delas menos efetivo para as marcas e negócios dos clientes. Nas agências onde parte dos clientes trabalha da forma mais integradora e par-

te não, é justamente para os que têm relações mais tradicionais que são gerados os resultados mais interessantes.

Cabe às agências e clientes que andam vivendo muitas DRs fazer uma avaliação mais cuidadosa para ponderar se não é caso de promover uma certa “volta ao passado”, quando a agência era responsável pelo conjunto da comunicação, cuidava de todos seus aspectos e era mais consultada, ouvida e respeitada pelo cliente.

Mas essa volta ao passado não pode acontecer com a agência estacionada na forma como era e operava há uma, duas ou três décadas, pois aconteceram muitas mudanças nos mercados e no papel da comunicação (como já se comentou antes nesta série).

Com a expansão das plataformas e instrumentos de comunicação e a necessidade de ampliar o espectro de mensagens e ações para atender aos mesmos objetivos (como também já abordado em artigos anteriores), assim como o surgimento de novas especialidades, profissionais e agências especializadas foram se fazendo necessárias e houve uma expansão do rol de fornecedores de comunicação empregados diretamente pelos maiores clientes.

Essa solução de multiplicação de fornecedores, porém, não se mostrou a melhor alternativa para a grande massa de clientes que a adotou e acabou comprometendo, em muitos casos, a própria função da agência. Na prática, as agências, para não perder negócios, adotaram uma postura múltipla, trabalhando da forma tradicional, integrada e mais produtiva para alguns de seus clientes e desestruturada para outros.

Os melhores resultados, como o sucesso de mercado, refletido em inúmeras premiações do setor comprova, continua sendo quando a agência mantém seu papel tradicional de ser a grande responsável, a grande *enabler* da comunicação.

Isso porque a agência, como prova a história e a prática em muitos casos, está bem mais aparelhada para fazer a gestão dos processos e dos investimentos em comunicação, entre os quais

**Os melhores resultados,
como os sucessos de mercado
comprovam, continuam
acontecendo quando a agência
cumprir seu papel tradicional
de ser a grande responsável,
a principal *enabler*, do
conjunto da comunicação**

evidentemente se destaca a propaganda.

Independente da estrutura e do *modus operandi* específico de cada uma, a agência precisa estar capacitada plenamente e cuidar para que o setor e os profissionais de atendimento sejam os condutores da comunicação integrada; que os planejadores sejam os co-autores do briefing e compositores da estratégia de comunicação; que os criativos sejam os formuladores da ideia e curadores do conteúdo; que os mídias sejam os criadores e gestores de contatos; e que uma ampla rede de artesãos especialistas seja envolvida para se alcançar a excelência.

Essas condições referem-se principalmente à agência de publicidade clássica, centrada na propaganda comercial. É claro que outras agências especializadas podem atuar dessa forma integrada e assumir esse papel de *enabler* da comunicação, mas isso é a exceção que confirma a regra, pois tem sentido em alguns casos específicos, quando a utilização de uma determinada plataforma e instrumento de comunicação que não seja a publicidade clássica se justifica devido à estratégia do cliente ou pela sua grande dimensão, que leva a um volume de investimento e trabalho muito grandes em atividades específicas, como promoção, RP, marketing direto etc., justificando a divisão da conta em tarefas específicas.

Relevância da publicidade

Para a esmagadora maioria dos casos, no entanto, é a propaganda a plataforma mais vigorosa e o instrumento mais efetivo para as empresas cons-

truírem suas marcas e gerarem seus negócios e a agência de publicidade tradicional a melhor alternativa para assessorar os anunciantes nesse campo que, em muitas organizações direcionadas ao mercado de consumo, têm nessa rubrica de investimento um de seus principais valores a serem aplicados.

Evidentemente, a relação cliente/agência nunca foi perfeita, como se fosse um paraíso na terra, coisa que nunca será. Ela é naturalmente tensa e passa por altos e baixos, dependendo das pessoas envolvidas em cada etapa, do momento da empresa anunciante, da performance presente da agência, do estágio do ciclo de vida das marcas e da situação do mercado – tanto geral como específico. Mas apesar dessas variáveis, é possível se ter uma relação produtiva para as partes e que gere sucesso para os negócios. Afinal, a fórmula não sobreviveria por tantos anos – coisa de mais de um século – e não estaria tão disseminada ao redor do mundo se não tivesse sentido e não fosse conveniente.

Mas os revolucionários de plantão precisam dar mais atenção à essência e aos fundamentos dessa relação, atualizando e incrementando o que for preciso, mudando alguns aspectos, modernizando o escopo e o *modus operandi* da agência, mas não reinventando a roda e buscando implantar métodos tão disruptivos que podem terminar quebrando o sistema ao invés de atualizá-lo.

Ao contrário do que se pensa de forma mais rasa, a multiplicação de necessidades de comunicação, de meios e mensagens não é melhor enfrentada fracionando a sua gestão pelas empresas anunciantes, mas sim mantendo a estratégia geral, o planejamento, a criação temática e a estratégia de mídia centralizadas na agência – que pode lançar mão de especialistas, internos e externos, para decliná-las em táticas, planejamento operacional, criação pontual e mídia operacional.

No final da segunda parte desta série já foi abordado o fato de que a agência de propaganda hoje é mais necessária do que nunca, tanto porque a gestão geral pelo próprio anunciante tende a ser menos eficiente e eficaz, como pelo fato de que as agências especializadas geralmente não têm o conjunto de competências adequadas para fazer essa gestão.

Mas para cumprir da melhor forma seu papel tradicional de serem as consultoras, criadoras e gestoras das necessidades de comunicação de seus clientes, as agências de publicidade precisam estar sintonizadas com as novas realidades e entender de forma mais profunda as funções das múltiplas alternativas de comunicação, instrumentos e meios, de forma a orquestrar sua utilização, seja através de atuação direta de seus quadros e até incluindo o emprego de diversos outros fornecedores especializados.

É o que veremos nos capítulos a seguir.

ATENDIMENTO COMO CONDUTOR DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Nos tempos presentes e considerando a realidade que se vive – e que será assim no futuro próximo –, cresce a relevância dos gestores de atendimento das agências como maestros da sinfonia que a orquestra da comunicação integrada precisa executar.

Essa tarefa nunca foi tão essencial, pois à medida que as soluções de comunicação se tornam mais

complexas, lançam mão de mais mensagens e meios, têm sub-objetivos específicos para cumprir o objetivo principal e empregam outras plataformas subsidiariamente à propaganda, é evidentemente mais importante que haja uma integração harmônica e tempestiva de cada ação e mensagem.

Continua fundamental que o atendimento faça o

meio de campo dos processos, que são cada dia mais numerosos e interdependentes, com a agravante que há mais gente envolvida, seja no cliente, seja na agência, como nos terceiros utilizados. Além do que o volume dos recursos necessários é maior e que a velocidade de resposta aumentou – o que leva, muitas vezes, a correções de percurso que precisam ser identificadas e implementadas.

Para complicar um pouco mais a vida do atendimento, há que se considerar o tempo escasso de todos e a informalidade da comunicação, que gera mal entendidos com certa frequência.

Os profissionais de atendimento têm de entender não apenas do universo da comunicação, em toda sua extensão, mas igualmente dos mercados nos quais os clientes que atende atuam.

Tudo isso faz das mulheres e homens de atendimento figuras fundamentais para que a propaganda aconteça, o cliente seja atendido em suas necessidades e desejos e a agência mantenha seus custos controlados, evitando atrasos e numerosas reações – que geram, como se sabe, desgastes internos e externos.

Flexibilidade e velocidade

Os profissionais de atendimento precisam entender de tudo o suficiente para saber quem acionar, ter como avaliar se as requisições do *briefing* estão sendo atendidas, saber como “vender” as peças e campanhas e entender as discordâncias e pedidos dos cliente, para solicitar os ajustes necessários.

Como se sabe, este é um processo de diversas

idas e vindas, decisões que são revistas com frequência superior ao ideal, momentos de aceleração e de redução de ritmo. Comparando, seria como um condutor que precisa atender à partitura com diferentes configurações da orquestra e aplicando mudanças na própria composição, em função da reação da plateia, enquanto o espetáculo acontece. Essa maestria, como se pode imaginar, é para poucos.

Não é sem razão, portanto, que são poucos os profissionais realmente capacitados para desempenhar a função de atendimento hoje e no futuro próximo.

Vale ressaltar que a comunicação no presente depende de raciocínio lógico, matemático até, combinado com a abordagem emocional, subjetiva e intuitiva tradicional. O atendimento tem que saber trafegar por esses dois mundos, com as idiosincrasias e jargões característicos de clientes, planejadores, criativos, mídias e outros envolvidos.

Ela ou ele precisa fazer a sinapse e a síntese entre essas funções e pessoas, de modo que o processo resulte em anúncios, comerciais, campanhas e ações de comunicação que tenham lógica, porém com personalidade e especificidade, para escapar da integração medíocre que deixa tudo com a mesma cara e jeito, mas não alcança a integração adequada, eficiente e eficaz.

E tudo começa com um bom *briefing*, que no passado costumava ser feito pelo cliente e pelo atendimento, mas que hoje, por sua complexidade, deve ser função do planejamento, como veremos a seguir.

PLANEJADORES COMO CO-AUTORES DO BRIEFING E COMPOSITORES DA ESTRATÉGIA

Sem o conhecimento e a dedicação dos planejadores é muito difícil e improvável que os clientes façam *briefings* adequados e que a própria estratégia de comunicação, a partir do tom dado pela

propaganda, seja traçada com maestria e virtuosidade.

Nem sempre foi assim, clientes e/ou atendimento faziam o *briefing* – e ainda fazem, em muitos casos. Planejadores começavam seu trabalho a partir

daí, cuidando de fazer a proposta de atendimento ao *briefing* ou o *contra-briefing*, fazendo estudos do tipo *desk-research*, consolidando dados secundários e supervisionando a realização de pesquisas.

Mas tanto o processo de fazer o *briefing* ficou mais complexo e passou a demandar maior reflexão como o excesso de atribuições de clientes e do atendimento vem dificultando que os profissionais desta área realizem essa tarefa de forma adequada – fora o conhecimento mais aprofundado dos próprios mecanismos de comunicação que o planejamento tem a obrigação de ter.

Nos dias de hoje, é tão difícil se ter um bom *briefing* pronto para o planejamento começar seu trabalho que o ideal é mesmo que essa tarefa seja assumida por ele logo no começo do processo – estabelecendo um regime de co-autoria dessa peça inicial do trabalho.

Ao cliente e atendimento cabe a função de definir o problema e/ou oportunidade que a comunicação deve resolver, fazendo uma espécie de *pré-briefing* para que o planejamento possa criticar, levantar e apontar hipóteses para serem discutidas com o cliente e o atendimento e, assim, ir afinando o *briefing* até ele ser claramente aprovado pelo anunciante. A peça resultante, então, passa a ser de co-autoria, mas é ao planejamento que cabe a principal responsabilidade de sua execução.

Fazendo assim, daí para a frente tudo fica mais fácil, pois é possível que o planejamento pense em alternativas mais ousadas, pois já terá um profundo conhecimento do que deve ser feito, com que objetivo, a que prazo, com quais recursos e com as limitações e possibilidades existentes.

Da mesma forma que o trabalho de *briefing* começa na fase anterior, com o envolvimento do cliente e do atendimento, é muito importante que o pensamento e desenvolvimento do planejamento conte com a contribuição da criação e da mídia – e até de outros especialistas internos e externos.

Dessa forma, será proposto para aprovação um planejamento com maiores chances de ser executado com virtuosidade pela criação e mídia – e outros desdobramentos. Isso evita um excesso de idas e

O atendimento é fundamental para que a propaganda aconteça, o cliente seja bem atendido e a agência mantenha seus custos controlados.

O planejamento deveria assumir a responsabilidade pela estruturação do briefing, que leva à possibilidade de haver alta qualidade em todo o processo publicitário

vindas, da proposição de ideias inadequadas e sem grande relevância para o problema/oportunidade e estratégia adotada.

O processo é como uma corrida de revezamento de alta performance, onde cada atleta precisa acompanhar aquele que será rendido para entrar no ritmo e não perder velocidade e acuidade na passagem do bastão.

Tarefas rotineiras

É evidente que para as pequenas tarefas do dia a dia tem todo o sentido que o cliente e o atendimento continuem fazendo os *briefings* e o planejamento nem sempre terá o que fazer, pois a criação e a mídia podem trabalhar na sequência sem maiores dificuldades.

Mas se existe uma estratégia de marca e de negócios a ser seguida, até mesmo nessas tarefas rotineiras é importante que o planejamento repasse esses *briefings* de demandas operacionais, para se ter certeza de que não se está degradando a estratégia de longo prazo – ou até para constatar que está na hora de acertá-la ou, mesmo, alterá-la.

Da mesma forma que ocorre com o atendimento é essencial que os planejadores tenham conhecimento amplo sobre a comunicação em todo o seu espectro e nuances, capacidade de raciocínio ló-

gico e matemático combinado com a tradicional abordagem emocional, subjetiva e intuitiva da publicidade.

Também é fundamental que o planejamento tenha flexibilidade para interagir com todos os integrantes do processo, suas visões, crenças e formas de pensar. Essa capacidade de interação deve se estender para os especialistas em pesquisas, os próprios consumidores e, nos casos necessários, com o público interno e dos canais de *trade* da marca/empresa que está sendo trabalhada.

Além disso, é traço das competências do planejador ter acurado senso crítico, criatividade e profundo conhecimento da criação e da mídia (e de outras plataformas), além da capacidade de diálogo com os profissionais que darão sequência ao trabalho – pois não se pode perder de vista que em propaganda (e no conjunto da comunicação) nada existe e tem sentido se não se transformar em um anúncio, um comercial, um cartaz, uma ação ou outra expressão de comunicação que atinja o target pretendido, com eficiência.

CRIATIVOS COMO FORMULADORES DA IDEIA E CURADORES DO CONTEÚDO

No meu primeiro livro, *Propaganda de A a Z*, escrevi que a principal função da agência é a criação da propaganda. Esta afirmação continua absolutamente válida e por mais que as demais áreas possam ter ganhado importância, a tarefa central da agência é mesmo a criação, ato que nem os clientes, nem as empresas de consultoria, nem qualquer outra entidade das que nos últimos tempos pretendem substituir a agência tem capacidade de fazer na extensão e qualidade com que ela [a agência] vem fazendo.

Fica evidenciado, portanto, o papel central da área de criação e dos criativos, que assumem uma insubstituível e crescente importância para se chegar a uma ideia original e relevante para a marca, que seja declinável de forma otimizada em diversas mídias, plataformas e instrumentos de comunicação além da própria propaganda.

Essa capacidade da ideia trafegar por toda a extensão da campanha é tão relevante quanto à sua qualidade em si, ou seja, sua característica de originalidade, de surpreender e gerar impacto, sem deixar de ser pertinente e relevante para alcançar os objetivos pretendidos da marca ou empresa. Aliás, mais do que cumprir esses objetivos, a ideia precisa ter a capacidade de alavancá-los, gerando

maior ROI para todos os investimentos feitos.

Curadoria

Adicionalmente à geração de ideias capazes de se destacar, passar o conceito da marca, ativar negócios e outras que são pertinentes às funções da propaganda, especificamente, e do conjunto da comunicação de marketing, os profissionais de criação também são os principais curadores do conteúdo pelo qual as marcas e empresas apresentam-se a seus diversos públicos nessa ampla variedade de expressões e ações.

A curadoria de conteúdo não se limita ao conceito das expressões de *transmedia storytelling*, como seria mais evidente e é a definição mais utilizada para definir essa tarefa.

O conteúdo da marca está nos comerciais, nos anúncios, nos cartazes e outras peças de propaganda; assim como nas embalagens, nos materiais de PDV, nos eventos; nos *speeches* das centrais de atendimento; na imagem, atitude e palavras das pessoas que representam a marca no mercado; nas muitas expressões dela no universo digital; e em todas as suas possíveis manifestações.

Esse conteúdo tem que ter aquela integração inteligente de que todas as mensagens e ações cum-

pram o objetivo central e final, mesmo que através de um sub-objetivo específico e tenham uma ligação sinérgica com todas as demais, mesmo que mantenham sua especificidade e não cumpram a regra medíocre de que tudo tem que ter a mesma cara, a mesma linguagem e o mesmo tom.

Por mais que os planejadores e o atendimento tenham a obrigação de zelar pela integridade da execução das estratégias definidas, suas muitas táticas e seu planejamento, é a criação quem deve ter a última palavra e responsabilidade por esse conteúdo, inclusive na sua forma e mídia, pois em propaganda, sabemos, meio é mensagem, forma é conteúdo.

São os criadores os especialistas mais capazes de desenvolver essas mensagens e ações da forma mais adequada, original e impactante. Quando elas [as mensagens e ações] são feitas por outros especialistas, cabe aos criadores da ideia inicial e integradora a supervisão do modo com que ela foi declinada.

Essa integridade da campanha é mais relevante quanto mais cada mensagem ou ação tiver seu conteúdo e forma mais adequada à sua função específica e mídia utilizada. E são os criativos, com sua sensibilidade e inteligência emocional, os profissionais mais indicados para manter essa

integridade respeitando a liberdade criativa de desenvolvimento e execução de cada parte da campanha.

Isso significa que os líderes do processo criativo não podem se limitar a ter as grandes ideias e cuidar das principais peças, como os comerciais e anúncios. Eles precisam cuidar de todas as demais mensagens e ações, mesmo que sejam feitas por outros – dentro e fora da agência.

Outro ponto de grande importância no trabalho dos criativos é a garantia de que as mensagens, especialmente as audiovisuais, tenham os adequados “valores de produção” que reforcem e valorizem as mensagens. Tem que existir uma adequação da qualidade da produção ao conteúdo da mensagem e o produto/serviço anunciado, sob o risco de gerar uma dissonância cognitiva no conjunto da peça e de que ela não alcance todo seu potencial de comunicação.

Também cabe aos criativos a concatenação com o trabalho da mídia, de forma que o meio selecionado, o veículo e a posição também estejam alinhados com a integridade da campanha e trabalhem a favor, não contra, o conteúdo pelo qual a marca se expressa. Afinal, a mídia e sua contextualização fazem parte do que a marca tem a dizer e como quer estar posicionada.

MÍDIAS COMO CRIADORES E GESTORES DE CONTATOS

No começo da propaganda moderna, na virada do século XIX para o XX, primeiro definia-se o espaço que seria utilizado, que não eram muitos, e se fazia em seguida a peça para preencher a mídia contratada.

Depois, gradativamente, aumentaram as alternativas de mídia e se passou a se fazer, inicialmente, a mensagem ou mensagens para então se pensar onde seria a veiculação. Foi quando surgiu e se ampliou a função/tarefa de mídia,

suas técnicas, seus profissionais e sua área.

Isso funcionava porque apesar das opções de mídia terem aumentado, elas eram bastante parecidas e os seus formatos, padronizados.

Nos últimos anos, porém, surgiram inúmeras alternativas de mídia – seja dos meios tradicionais, seja dos alternativos, seja entre os digitais –, e passou a ser preciso pensar de forma simultânea e integrada tanto no meio como na mensagem.

Razão pela qual mídia e criação precisam mais e

mais começar a trabalhar juntas, ainda na fase do planejamento, e desenvolver suas tarefas específicas de forma bastante coordenada e em paralelo.

Com isso, fica evidenciado que os mídias precisam transcender suas atribuições tradicionais e participarem nos processos de planejamento, de criação e de gestão da comunicação.

É preciso ser criativo no uso das mídias e até desenvolver alternativas não evidentes, explorando oportunidades não utilizadas regularmente por outros anunciantes da mesma categoria e que possam surpreender e envolver o *target*. Pois quanto mais a mídia se destacar da paisagem, melhor ela irá cumprir sua função.

Considerar todos os targets

Não se pode esquecer que além do *target* central de cada campanha e mensagem, há os *targets* secundários a serem considerados, pois o efeito halo é muito relevante para o sucesso da comunicação – em alguns casos tanto quanto o objetivo central. Dessa forma, o trabalho da mídia tem que levar em consideração o atingimento otimizado desses dois *targets*.

Atualmente, assim como será no futuro próximo, é preciso definir uma estratégia permanente de mídia para cada marca, no qual se deve encaixar as estratégias da campanha em particular e as decorrentes táticas de execução.

Pode-se dizer, mesmo, que a evolução da tarefa da mídia tem a ver com a gestão de contato com *prospects*, consumidores e públicos influenciado-

res ao longo do tempo, mais ainda do que a seleção de meios, espaços e *flights* de veiculação.

Essa gestão tem um aspecto técnico e outro econômico, seja de negociação como da melhor administração financeira das verbas aplicadas. A virtuosidade do trabalho da mídia pode fazer uma imensa diferença em termos de aproveitamento dos recursos e de ROI.

Para dar suporte a essa gestão técnica e econômica é imperativo o conhecimento e uso de toda a sorte de pesquisas, tanto as regulares de audiência e de hábito, como as de caráter mais qualitativo, que podem revelar diferenças importantes na forma de *prospects*, consumidores e públicos influenciadores consumirem e se relacionarem com os meios e veículos.

Ainda sobre os métodos mais contemporâneos de abordagem à tarefa de mídia, não se pode esquecer que há casos, inclusive, que o mais original e impactante em uma campanha deriva da mídia e não da criação. Por outro lado, peças excepcionais passam a ter vida apenas quando são veiculadas e a mídia pode alavancar seu impacto.

Quando criação e mídia são excepcionais, orientadas por um planejamento inteligente e criativo, os resultados são igualmente extraordinários e o ROI da campanha sobe às alturas.

Esse é o objetivo mais importante a ser perseguido pela mídia e pela criação, cada qual com sua especialidade, mas irmanados na mesma orquestra, tocando a partitura da criação e sob a regência do atendimento.

UMA AMPLA REDE DE ARTESÃOS ESPECIALISTAS É ESSENCIAL PARA SE ALCANÇAR A EXCELÊNCIA

As exigências de qualidade crescente e o maior número de mensagens necessárias demanda a utilização de uma ampla rede de colaboradores e executores especializados para que a sinfonia da

comunicação alcance impacto e eficiência, buscando a excelência e maior ROI.

É praticamente impossível a agência fazer sozinha as peças, campanhas e ações de comunica-

ção mais extensas e sofisticadas necessárias para cumprir os objetivos de comunicação de seus clientes. Não há como elas, inclusive as maiores, manterem em seus quadros todos os profissionais especializados que devem se envolver no desenvolvimento dos planos de comunicação mais estruturados.

Na verdade, essa situação sempre existiu e existe um amplo mercado de especialistas *freelancers* que estão à disposição das agências, geralmente para dar forma às mensagens, mas que de modo crescente se envolvem em seu planejamento e criação específica. Inclusive especialistas em alguns tipos de meios, como o OOH (out-of-home) e o digital, têm sido chamados a colaborar com as equipes das agências.

Além das pessoas físicas, esses especialistas tem se organizado em empresas fornecedoras e agências especializadas, compondo um complexo sistema de colaboração com as agências de publicidade, que via de regra são as detentoras das contas das marcas e empresas e principais responsáveis pelo desenvolvimento e gestão da comunicação para elas.

No caso da produção audiovisual tradicional, de comerciais para rádio e televisão, é praticamente um universo à parte, com um grande número de produtoras especializadas que, por sua vez, mantêm seu próprio sistema de especialistas colaboradores *freelancers* e até mesmo organizações estruturadas para desenvolver uma variedade de tarefas específicas.

Também há o crescente universo que cuida da gestão, criação e produção digital, com áreas algumas vezes internas ou empresas ligadas às próprias agências de publicidade ou, em outros casos, que operam de forma independente ou que atuam como subsidiárias delas.

Há, ainda, o universo das agências especializadas em plataformas e instrumentos de comunicação além da propaganda, como promoção, marketing direto e de relacionamento, RP, merchandising no PDV, incentivo, design, embalagem, *branding* e outros.

Idealmente, os profissionais de criação também deveriam ser os principais curadores dos variados conteúdos pelos quais as marcas e empresas se apresentam a seus diversos públicos através de uma ampla variedade de expressões e ações, executadas nas mais diferentes plataformas e meios de comunicação

Modelo precisa ser ajustado

Tem aumentado os casos nos quais essas empresas e agências são contratadas e geridas diretamente pelos clientes, que exercem ele mesmo o papel coordenador e integrador das atividades de comunicação de marketing.

Em alguns casos esse modelo tem lógica e funciona bem, em especial no caso das empresas anunciantes maiores e mais profissionalizadas e sofisticadas.

No mais das vezes, porém, essa fragmentação da gestão da comunicação não tem funcionado a contento e gerado maior eficiência e eficácia para as marcas e empresas (como, aliás, já abordado no artigo anterior desta série).

O modelo que melhor funciona, como a prática comprova, é o cliente entregar para sua agência principal esse trabalho de integração e coordenação, devido justamente à sua visão de conjunto e função de *enabler*.

Na agência, como vimos no decorrer deste artigo, essa gestão do conjunto de comunicação é principalmente feita através do atendimento, mas precisa ter também a participação e acompanhamento constante do planejamento, da criação e da mídia.

Garantir a sinergia entre as múltiplas mensa-

gens, ações e campanhas de comunicação de marketing é ao mesmo tempo um imperativo a ser mais e mais perseguido e mais difícil de ser alcançado.

A sinergia deve ser buscada pelo aumento da dificuldade em atingir e convencer os consumidores e a expansão dos recursos necessários para isso. A dificuldade decorre não apenas da variedade e diversidade das mensagens e ações, mas também pelo fato de que a comunicação que melhor funciona é a que explora as características individuais de cada mensagem em cada meio, sendo necessária uma integração mais sutil e mais natural entre elas – o que é bem mais trabalhoso que fazer tudo com a mesma cara e o mesmo jeito, que passa uma falsa sensação de eficiência integradora que, na prática, será pouco efetiva.

Assim, será apenas uma agência capacitada e dedicada exclusivamente a esta tarefa de pensar e gerir a comunicação que teria reais condições de

Os mídias devem transcender suas atribuições tradicionais e participar nos processos de planejamento, de criação e de gestão da comunicação. Têm que ser criativos no uso das mídias e desenvolver alternativas não evidentes, explorando oportunidades não utilizadas regularmente

realizar essa integração sinérgica de todos os esforços de comunicação de uma marca ou empresa.

Mas essa tarefa da agência precisa ser remunerada pelo cliente, para ser feita como se deve. O que leva ao tema a ser desenvolvido na quarta parte desta série.

GESTÃO

ANTES E ACIMA DE TUDO, A AGÊNCIA TAMBÉM É UM NEGÓCIO

No passado, muitas agências falharam em prosperar e continuar sua existência pela deficiência de gestão de seu negócio. Hoje – e no futuro – elas nem conseguem decolar se não forem organizações muito bem administradas e altamente capacitadas a fazer negócios.

É claro que essa situação não é exclusiva das agências de publicidade, mas talvez seja particularmente relevante no caso delas. Como o *core business* delas é a oferta de talento e sempre é possível conquistar contas expressivas de um momento para outro, no passado muitas conseguiam driblar a gestão deficiente por algum tempo até que melhorassem esse aspecto do negócio ou vendessem a operação para outra agência.

Isso acontecia porque os custos eram bem menores e as receitas, de fees e comissões, maiores. Hoje, no entanto, os custos operacionais das agências estão nas alturas, sejam os custos físicos das instalações, a começar por sedes em bons endereços, sejam os de equipamentos e da folha de pagamento, devido à ampliação e sofisticação das equipes e ao aumento dos custos trabalhistas. Na outra ponta, a redução dos preços praticados é outra realidade muito conhecida de todos os que estão no ramo.

Além disso, havia bem menos competição direta, de agências de publicidade, e indireta, de outros tipos de agências, de diversos outros setores de negócios – de produtoras a consultorias – e até de veículos e dos próprios clientes. Essa maior competição aumentou em número, com a oferta de padrões inferiores a menor preço, pela existência de mais agências de qualidade e até pela presença no

mercado de outros competidores, com competências mais desenvolvidas em campos específicos.

A gestão é essencial

Por essas razões, a gestão da agência passou a ser tão relevante para o sucesso de novos empreendimentos – bem como para a manutenção e renovação dos existentes –, como a qualidade de sua oferta de serviços e de talento.

O que em muitos momentos do passado chegou até mesmo a ser acessório e a não fazer parte das preocupações centrais dos principais sócios das agências, hoje tem que estar no centro do negócio e contar com um sócio dedicado ou executivo especializado de alto gabarito na área.

Situações que antes faziam parte das características do negócio, como a preparação de campanhas especulativas, as refeições de planos, de criação e até de produção, muitos serviços gratuitos e um certo *laissez-faire* em termos de gestão de pessoal, hoje podem ser velozmente mortais para uma agência.

Junto a isso há o enorme desafio de saber cobrar – em valor e extensão – seus clientes, tanto dos que não demandam serviços de forma ativa, mas geram gastos de manutenção, como aqueles que faturam bastante, mas pedem um espectro muito grande de serviços ou pagam um sub-preço por eles. Em ambos os casos essas situações geram um enorme perigo de miopia por parte dos dirigentes das agências, ou porque acham que os clientes inativos não estão gerando custos – quando na verdade custam e ainda bloqueiam a entrada de concorrentes do mesmo setor, ou porque o eleva-

do faturamento gera a ilusão de que são clientes rentáveis, apesar de pagarem pouco.

News business é chave do sucesso

Outro ponto que ganha relevância na gestão das agências é a área de *new business*, que sempre foi fundamental para manter e expandir o negócio, mas que hoje tem alguns complicadores adicionais, pelo fato de que é mais difícil atrair novas contas e pelo custo crescente em obtê-las – mesmo sem se cair na armadilha de se fazer custosas campanhas especulativas.

É da natureza do negócio das agências que se ela ficar parada, ela perderá volume de negócios – na média de 10 a 20% ao ano. Ou porque alguns clientes saem, ou porque alguns reduzem ou dividem sua verba. Ou porque muda a estratégia do anunciante e a ênfase na publicidade.

Dessa forma, para ficar no mesmo lugar, a agência tem que gerar mais negócios do que perde. E como conquistar novas contas é sempre um processo demorado, ela precisa monitorar com frequência e precisão as perspectivas de perda de faturamento, de modo a abrir frentes de prospecção que possam compensar as perdas que acontecem ou se anunciam.

Se somarmos a questão de gestão com a de *new business*, podemos constatar que a quase totalidade do tempo e atenção de um ou mais sócios deve estar dedicada a essas tarefas – ou que é preciso haver departamentos específicos bem estruturados para isso, além é claro de contínua e cuidadosa atenção do conjunto de seus sócios e dirigentes.

Sempre foi importante

A perspectiva histórica mostra que a gestão e o *new business* sempre foram importantes, ainda que menos que hoje, e foi a razão do sucesso e permanência de algumas agências em relação à massa das demais.

Numericamente, a grande maioria das agências nunca cresceu muito e a taxa de mortalidade das pequenas e médias é tradicionalmente bastante elevada.

No passado, muitas agências falharam em prosperar e continuar sua existência pela deficiência de gestão de seu negócio. Hoje – e no futuro – elas nem mesmo irão conseguir decolar se não forem organizações muito bem administradas desde sua concepção e estruturação iniciais – de modo a assegurar excelência operacional ao lado da sempre fundamental excelência técnica e de um elevado padrão estratégico e criativo em seu conjunto

Entre as médias que se destacaram e até entre as grandes que alcançaram maior sucesso, por seu lado, temos a realidade de raros casos de longevidade, com um elevado número de fusões e aquisições, a maioria motivada mais pelo enfrentamento de dificuldades de uma das partes do que pelo aproveitamento de oportunidades por ambas as envolvidas nesses negócios.

Mudanças estruturais

Talvez seja o momento do setor de agências dedicar maior atenção, tempo e recursos para repensar o formato pelo qual tradicionalmente esteve estruturado, que pouco mudou na sua essência e forma em muitas décadas.

É preciso encontrar a fórmula de reduzir custos, cobrar mais e com precisão mais elevada e focar a aplicação de seus recursos na qualificação e talento de sua equipe que atende, cria, produz e gerencia a comunicação de marketing, com ênfase na propaganda, para seus clientes.

É evidente que existem inúmeras situações diversas nesse campo de gestão do negócio entre as milhares de agências que operam no mercado e certamente algumas já têm uma fórmula mais eficaz do que outras. Mas a realidade é que a média do setor está sofrendo bastante nesse aspecto negocial e gerencial e é imperativo haver um esforço coletivo de renovação das práticas do negócio.

Talvez um caminho seja o de aprender com sociedades de advogados, médicos e outros profissionais liberais, que têm conseguido manter rentabilidade, aumentar sua permanência nos negócios, reciclar sua organização acionária e até reduzir seus impostos com ações sobre as autoridades correspondentes.

É bem provável que os tempos mais favoráveis para o negócio das agências não voltem mais, mas a situação presente de dificuldades – que podem aumentar, pois as ameaças no horizonte são diversas e substantivas –, pode ser endereçada de modo mais eficiente e eficaz.

Lições de Hollywood

Um modelo que talvez possa ser uma fonte de inspiração e de *benchmark* para as agências é aquele que Hollywood adotou nas últimas décadas, quando o formato de imensos estúdios verticais se mostrou inadequado para enfrentar o binômio de uma cadeia de produção mais atomizada e diversificada e um processo de distribuição bem mais complexo, envolvendo além das redes de cinema, as redes de televisão abertas e pagas, a indústria de cópias individuais (primeiro com videocassetes e CDs e, depois, via *streaming*) e outras possibilidades digitais – seja no mercado doméstico como no internacional.

Hoje, cada grande filme ou série na prática é um negócio à parte, envolvendo capitais e interesses de diversas fontes, um intrincado sistema de fornecedores, que muitos casos também são associados ao projeto, distribuidores (sócios ou não) e tarefas que antes eram acessórias e hoje são vitais – como o marketing dos filmes e séries e os mecanismos de *licensing* para múltiplas aplicações.

A área de *new business*, que sempre foi essencial para as agências, agora precisa ganhar maior prioridade e um padrão muito superior de sofisticação técnica e gerencial, buscando não apenas novos negócios, mas aqueles nos quais a melhor performance da agência possa efetivamente acontecer

No caso das agências, uma solução para enfrentar as dificuldades de conquista e atendimento rentável de contas de médio e grande porte talvez seja montar sociedades específicas para cuidar desses clientes ao longo do tempo, mantendo alta qualidade e lucratividade.

É óbvio que estruturar esse formato pode ser complexo e requerer competências de gestão até hoje pouco familiares ao setor de agências. Existem barreiras legais a serem superadas, a natural desconfiança em “dividir” o atendimento, o fato das grandes agências hoje serem em sua grande maioria multinacionais, o temor do cliente em trabalhar com um “consórcio” de fornecedores e assim por diante.

Mas não se deve perder de vista que assim como Hollywood soube se reinventar para superar as diversas ameaças e crises que enfrentou e hoje é um negócio mais vigoroso do que nunca, o setor de agências também não pode ficar estagnado recordando os bons velhos tempos e vendo sua presença no bolo publicitário ser erodida por uma série de fatores.

As agências nunca foram tão importantes para os clientes, mas além de estarem bem estruturadas e qualificadas para isso, elas precisam manter um nível de rentabilidade capaz de suportar essas características, remunerar adequadamente seus talentos e valer a pena para seus acionistas.

CUIDADO: VOCÊ PODE CONSEGUIR AQUILO QUE PROCURA

Existe um grande perigo dos anunciantes buscarem soluções baratas para os serviços de publicidade e das agências tentarem segurar sua rentabilidade fazendo apenas uma rotina medíocre para seus clientes.

Nos últimos anos, o mercado tem presenciado uma redução de preços das agências, através da redução de seus *fees*, retornos desmedidos de comissões e pelo aumento de serviços gratuitos aos anunciantes, que têm pressionado através de áreas de compras e *procurement*, sucessivas concorrências e outras formas de buscar a rebaixa dos honorários pagos pelos seus serviços de comunicação – ao ponto de chegar ao limite da infração às normas legais e de autorregulação que ordenam a atividade, expondo-as às penalidades previstas, além de gerar, em decorrência de retornos acima dos limites, a possibilidade de acumular passivos tributários.

O primeiro vetor desse problema é que são raras as agências com competências específicas nos processos de negociação, nos quais muitos anunciantes são mestres, e também não calculam com a precisão adequada o impacto de custos e passivos trabalhistas e tributários, que a melhor prática administrativa financeira recomenda serem sempre calculados em toda sua extensão.

O segundo vetor do problema é que muitas agências têm competido mais pelo preço que pela qualidade, aceitando pressões de redução de suas taxas e tentando atuar pelo padrão mínimo, para não se tornarem inviáveis financeiramente.

Nesse movimento de redução de preços contribui o aumento da parcela dos investimentos destinados às mídias digitais, pois os líderes desse setor não pagam o desconto-padrão que a mídia tradicional concede às agências, gerando, conseqüentemente, menos receita para elas. Adicionalmente, o digital demanda um grande volume de trabalho e

muitos profissionais dedicados. Esta é uma conta que não fecha e precisa ser enfrentada pelas partes (agências e clientes) e pelo conjunto do mercado.

Vitória de Pirro

Essa movimentação em termos de redução de preços das agências é, para os clientes e as próprias agências, uma autêntica vitória de Pirro, como se convencionou denominar, na História, as batalhas que não compensam serem vencidas.

Porque a verdade é que todos – clientes e agências – conseguem atingir esses objetivos de reduzir preços e segurar a rentabilidade no curto prazo, mas complicam o médio e inviabilizam o longo prazo.

Isso porque, para os anunciantes, utilizar propaganda de qualidade é cada vez mais essencial para que eles tenham marcas fortes e ativem negócios lucrativos. Para as agências, por seu turno, produzir propaganda de qualidade tende a custar mais e não menos. A disputa pelo preço é, portanto, uma equação que não fecha.

O anunciante que compra preço espera que a qualidade se mantenha, por algum milagre, e, quando constata que não deu certo, corre atrás de outra agência tão barata – ou mais barata ainda.

A agência, que perde o negócio e está enfraquecida, parte em busca de outro cliente com características semelhantes.

O resultado é um círculo vicioso que não beneficia nenhum dos lados e nem o setor da propaganda como um todo. Ou seja, todo o cuidado é pouco para as duas partes – clientes e agências – não caírem na armadilha de desejar a coisa errada em comunicação: a simples busca do preço menor e não do valor maior.

Essa miopia de confundir preço com valor também não beneficia o consumidor, porque eles precisam e desejam bens e serviços resultantes da

concorrência mais intensa e efetiva entre as empresas que lutam por sua preferência. Essa competição saudável é a que eleva a qualidade e reduz os preços para a população, ao mesmo tempo em que gera impostos pelo dinamismo da economia.

O grande impacto econômico da propaganda

Estudo feito pela ABAP, a entidade das agências de publicidade (com suporte de todo o mercado), a partir de um modelo econométrico da Deloitte do Reino Unido, que foi divulgado no segundo semestre de 2016, indica que cada R\$ 1,00 aplicado em publicidade gera em média R\$ 10,69 para o conjunto da economia. Ou seja, os R\$ 33,5 bilhões movimentados pela publicidade (em 2014) no Brasil se transformaram em R\$ 358 bilhões – o que é uma extraordinária contribuição para a economia brasileira.

É esse círculo virtuoso que a busca da obtenção de serviços de publicidade pelo menor preço, ou até abaixo do próprio preço, pode corromper. Esse movimento não é sustentável individualmente pelas empresas e pode ter impacto negativo mais amplo sobre o conjunto da economia, que precisa ser constantemente estimulada, especialmente em um País que ainda tem um amplo espaço para expansão de sua riqueza e qualidade de vida.

Preço justo, alta qualidade

Isso não quer dizer que o anunciante deve pagar qualquer preço por serviços de qualidade, mas sim que o talento e a dedicação de agências e de seus profissionais têm que ser devidamente compensados, de forma que a própria qualidade pos-

Para os anunciantes, utilizar propaganda de qualidade é cada vez mais essencial para que eles tenham marcas fortes e ativem negócios lucrativos.

Para as agências, por seu turno, produzir propaganda de qualidade tende a custar mais. O principal desafio está em como equalizar esses fatos com a tendência em diminuir custos e oferecer preços mais competitivos – o que leva a raciocinar em termos de resultados gerados e não nos seus custos

sa continuar crescendo. Também é direito e até dever dos executivos das empresas anunciantes exigir que os investimentos em publicidade produzam substanciais retornos para suas marcas e seus negócios.

No caso brasileiro, um modelo de negócios desenvolvido ainda nos anos de 1950, refinado nas décadas de 1980 e 1990 e mantido no começo do século XXI, tem assegurado a possibilidade de elevar e manter esse padrão de virtuosidade na nossa propaganda – como será destacado na última parte desta série de artigos.

AS VIRTUDES DO TRADICIONAL MODELO BRASILEIRO DE PROPAGANDA

O que se convencionou denominar de modelo brasileiro de propaganda continua sendo o mais adequado para assegurar a estruturação devida da agência, a atração de grandes talentos específicos e o enfrentamento dos desafios presentes e futuros da propaganda e do conjunto da comunicação.

Não menos importante, o modelo brasileiro tem se revelado o mais produtivo para as empresas anunciantes que, apesar de terem volumes de verba bem menores que os dos principais centros publicitários do mundo, podem contar com um padrão de qualidade em tudo comparável ao que é oferecido nesses mercados.

Nosso modelo é estruturado em torno do atendimento publicitário *full-service* aos clientes e se fundamenta em um misto de legislação (a lei 4680/65 e o decreto 4563/02, além da lei 12.232/10) e a autorregulação (através das Normas-Padrão da Atividade Publicitária, administradas pelo CENP).

O modelo impede a desintegração do atendimento a uma conta publicitária e incentiva a manutenção da conta por períodos mais extensos na mesma agência, aproximando as equipes do cliente e da agência – o que melhora o entendimento dos problemas e das oportunidades e a gestão das estratégias da marca atendida, além de melhorar a produtividade geral.

Internacionalmente, como se sabe, o padrão atual é a separação entre agências ditas criativas e as de mídia. Historicamente, o movimento foi positivo devido ao *up-grade* da área e dos profissionais de mídia, por um lado, e ao maior foco no planejamento e criação, por outro.

Mas o movimento também teve seu lado negativo pela separação do atendimento aos anunciantes e pela desintegração da gestão das tarefas e verbas publicitárias. Nos últimos tempos, inclusive, tem-se observado que muitas agências de

mídia também estão fazendo o planejamento da comunicação e criando soluções e as agências criativas passaram a pensar em mídia... Ou seja, começa a haver novamente uma convergência em direção ao sistema *full-service*.

Vale lembrar que a propriedade das grandes agências multinacionais dos dois tipos é a mesma, na maioria dos casos, através das grandes *holdings* de serviços de comunicação (Dentsu Aegis, Havas, Interpublic, Omnicom, Publicis e WPP).

Vale destacar, ainda, que apesar de ser o padrão entre as grandes agências, o sistema dual de agência de criação e de mídia não é o dominante entre as médias e pequenas, especialmente no caso do maior mercado do mundo, os Estados Unidos, onde as centenas de agências de expressão espalhadas pelo país continuam trabalhando no esquema *full-service* e têm expressiva participação no mercado.

Modelo virtuoso

O modelo brasileiro, por sua vez, garante qualidade da propaganda brasileira. Todos os índices globais de qualidade, como um bom exemplo são os resultados do Cannes Lions, indicam que o Brasil tem sido consistentemente classificado como mantendo a terceira melhor propaganda do mundo, mesmo com nosso mercado estando entre a sétima e décima posição no ranking de volume de negócios.

O modelo brasileiro de propaganda assegurou – e permanece assegurando – recursos para atrair talentos para a atividade, que beneficiaram não apenas os profissionais e as agências, mas também as marcas e os negócios dos clientes.

Para o futuro, o modelo precisa e deve ser mantido, inclusive porque é benéfico para suportar a transformação necessária para que a propaganda ajuste-se às novas realidades, como foi destacado ao longo destes quatro artigos sobre o futuro da atividade.

O modelo *full-service* e a rentabilidade mínima que ele proporciona é e continuará sendo de grande utilidade para aspectos como manter a propaganda no centro do sistema solar da comunicação; garantir a existência de organizações de mídia independentes e fortes; além de assegurar aos anunciantes – cada vez mais assoberbados com múltiplas tarefas – que as agências cumpram de forma mais efetiva e eficaz as tarefas delas em benefícios das marcas e negócios dos clientes.

O nosso modelo é e será um importante fundamento para que as agências estejam capacitadas para serem as grandes *enablers* da comunicação; que a área e os profissionais de atendimento sejam os condutores da comunicação integrada; que os planejadores sejam os co-autores do *briefing* e os compositores da estratégia da comunicação; que os criativos sejam formuladores das ideias e curadores do conteúdo das marcas; que os mídias sejam os criadores e gestores de contatos; e que uma ampla rede de artesãos especialistas possa trabalhar de forma coordenada e integrada para se

O modelo brasileiro tem se revelado o mais produtivo para os anunciantes que, apesar de terem volumes de verba bem menores que os dos principais centros publicitários do mundo, podem contar com um padrão de qualidade superior na aplicação de seus investimentos na área

alcançar a excelência da comunicação.

Adicionalmente, o modelo brasileiro de propaganda tem se provado o mais conveniente para que as agências sejam um negócio saudável e sólido, cumprindo da melhor forma as indispensáveis funções e tarefas que prestam a seus clientes.

CENP - CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO

MISSÃO

O CENP, como entidade de ética comercial, dedica-se a fomentar a livre e leal concorrência auxiliando na compreensão e incentivando a conformidade (compliance) às normas legais e de autorregulação, pilares do modelo brasileiro de negócios da publicidade. Historicamente embasado nas melhores práticas, promove ambiente ético, seguro, transparente, sustentável e de elevado padrão de qualidade, por meio do convívio respeitoso e participativo dos agentes econômicos em seus organismos, considerados fóruns permanentes para atualização das Normas-Padrão da Atividade Publicitária e solução de conflitos éticos.

VISÃO

Ser reconhecido como um centro de informações e referência sobre as melhores práticas de relacionamento comercial e fórum permanente de governança e de solução de conflitos éticos para Anunciantes, Agências e Veículos com base nas Normas-Padrão da Atividade Publicitária, sempre respeitando a lei.

VALORES

- Ética
- Transparência
- Harmonia

ATUAÇÃO PERMANENTE

Certificação de Qualificação Técnica

O CENP certifica a qualificação técnica das Agências de Publicidade, assegurando que elas tenham estrutura física e de pessoal compatível com o mercado no qual atuam, inclusive quanto ao uso competente de pesquisa de mídia.

BUP - Banco Único de Listas de Preços

O CENP mantém depósito, para comprovação pública, das listas de preços dos Veículos de Comunicação, instrumento inibidor de práticas desleais na oferta de preços pelos serviços de veiculação da publicidade.

Credenciamento de Serviços de Fornecedores de Informações de Mídia

O CENP credencia os serviços de informações de mídia oferecidos por empresas especializadas.

Credenciamento de Serviços de Verificação de Circulação

O CENP também credencia institutos e empresas deste segmento, proporcionando mais transparência para o mercado e segurança nos investimentos publicitários.

Fórum de Discussões Técnicas e Comerciais

O CENP é um fórum permanentemente aberto para discussões desta natureza e outras, de fomento do mercado publicitário, em proveito de Anunciantes, Agências e Veículos.

HISTÓRICO

O CENP, Conselho Executivo das Normas-Padrão, foi constituído em 16 de dezembro de 1998 por meio de uma livre convenção entre as entidades representativas dos principais agentes econômicos do mercado publicitário brasileiro.

Assinaram e se comprometeram com princípios defendidos pelo CENP Anunciantes, Agências de Publicidade e Veículos de Comunicação, por meio de suas entidades. Elas partilham a crença de que a atividade publicitária é fundamental para garantir a competição e a evolução entre empresas, marcas, produtos e serviços.

Ao CENP, constituído como uma associação civil sem fins lucrativos, foi delegada a responsabilidade pela condução da autorregulação das relações ético-comerciais entre os agentes econômicos do mercado, cujos fundamentos estão reunidos nas Normas-Padrão da Atividade Publicitária, e também o fomento das melhores práticas, incentivando a concorrência por melhor eficiência e qualidade, devendo para tanto zelar pela observância das Normas-Padrão da Atividade Publicitária.

CONSTITUIÇÃO

Entidades Fundadoras

ABA - Associação Brasileira de Anunciantes
ABAP - Associação Brasileira de Agências de Publicidade
ABERT - Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão
ABTA - Associação Brasileira de Televisão por Assinatura
ANER - Associação Nacional de Editores de Revistas
ANJ - Associação Nacional de Jornais
Central de Outdoor
FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda

Entidades Associadas

ABOOH - Associação Brasileira de Out of Home
IAB Brasil - Interactive Advertising Bureau
FENAPEX - Federação Nacional da Publicidade Exterior

Entidades Profissionais Aderentes / Conveniadas

APP Brasil - Associação dos Profissionais de Propaganda
Grupo de Atendimento de São Paulo
Grupo de Planejamento Brasil
Grupo de Mídia de São Paulo
ARP - Associação Riograndense de Propaganda
ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa

CENP em Revista

Todas as edições da *CENP em Revista*, desde o número 1, estão disponíveis no site do CENP, no endereço:
<http://www.cenp.com.br/cenp-em-revista/>
Download livre e gratuito

ORGÃOS E DIRIGENTES

Conselho Executivo

ABA - 4 Titulares e 4 Suplentes
ABAP - 3 Titulares e 3 Suplentes
ABERT - 4 Titulares e 4 Suplentes, sendo 2 de rádio e 2 de TV
ABTA - 2 Titulares e 2 Suplentes
ANER - 2 Titulares e 2 Suplentes
ANJ - 2 Titulares e 2 Suplentes
CENTRAL DE OUTDOOR - 2 Titulares e 2 Suplentes
FENAPRO - 3 Titulares e 3 Suplentes
ABOOH - 1 Titular e 1 Suplente
IAB BRASIL - 1 Titular e 1 Suplente
FENAPEX - 1 Titular e 1 Suplente

Colégio de Presidentes do Conselho de Ética

Representantes de Anunciantes, Agências e Veículos, escolhidos pelo Conselho Executivo

Conselho de Ética

Nas Câmaras de Ética a composição é tripartite (Agências, Veículos e Anunciantes) e contam com representantes das entidades Fundadoras e Associadas Institucionais

Diretoria Executiva

Presidente Administrador
3 Vice-Presidentes
3 Diretores

Mais informações sobre o CENP podem ser obtidas pelo www.cenp.com.br

Terceiro número da série Documentos CENP – julho / 2017

Esta série de publicações soma-se a outras iniciativas que objetivam disseminar informações relevantes para o ambiente brasileiro de autorregulação ético-comercial, existente em razão das Normas-Padrão da Atividade Publicitária.

Mais informações sobre este e outros temas podem ser acessados em www.cenp.com.br



AUTORREGULAÇÃO. SE NÃO TEM RESPEITO, NÃO TEM NEGÓCIO