

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA**

CARLOS EDUARDO DE LIMA

**OS DADOS COMO BASE À CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO DE
PROPAGANDA**

**BAURU
2018
CARLOS EDUARDO DE LIMA**

OS DADOS COMO BASE À CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA

Trabalho de Conclusão de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação – FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, para obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Machado Filho.

**BAURU
2018**

Lima, Carlos Eduardo de

Os dados como base à criação de um método de planejamento de propaganda/ Carlos Eduardo de Lima, 2018
296 f.

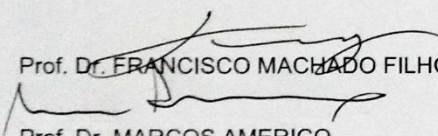
Orientador: Francisco Machado Filho

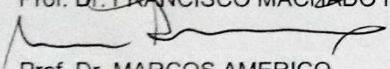
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2018

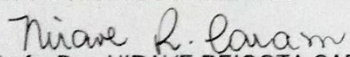
1. Planejamento de Propaganda. 2. Método. 3. Big Data. 4. Inovação. 5. Mídia e Tecnologia. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de CARLOS EDUARDO DE LIMA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 14 dias do mês de março do ano de 2018, às 14:00 horas, no(a) Sala de Reuniões da Seção Técnica de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. FRANCISCO MACHADO FILHO - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. MARCOS AMERICO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Profa. Dra. NIRAVE REIGOTA CARAM do(a) Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas / Universidade do Sagrado Coração, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de CARLOS EDUARDO DE LIMA, intitulada **OS DADOS COMO BASE À CRIAÇÃO DE UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA**. Após a exposição, o discente foi arguido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof. Dr. FRANCISCO MACHADO FILHO


Prof. Dr. MARCOS AMERICO


Profa. Dra. NIRAVE REIGOTA CARAM

DEDICATÓRIA

À minha filha Isadora, minha esposa Camila e aos meus pais, José Carlos e Geni, por estarem sempre ao meu lado, acreditando em mim, às vezes, mais do que eu mesmo. Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela vida e por todos os dons que me deu. Por todas as oportunidades e pelas pessoas que colocou em meu caminho. À minha filha Isadora, minha esposa Camila, aos meus pais Zeca e Geni.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Francisco Machado Filho, por ter me dado a oportunidade de cursar esse programa, escolhendo-me como orientando.

Agradeço à coordenação do programa de pós-graduação, aos professores — pela transmissão de seus valiosos conhecimentos e por toda a colaboração no processo de formação da minha pesquisa —, e aos técnicos e funcionários do departamento.

Ao amigo Marcelo Rino por ter me indicado o programa e por ter me orientado no processo seletivo. E, por fim, a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta nesta jornada.

“É melhor ser coautor de coisas brilhantes que
autor solitário de algo medíocre”.
(Washington Olivetto)

LIMA, C. E. **Os Dados Como Base À Criação De Um Método De Planejamento De Propaganda**, 2018, 295f. Dissertação de Mestrado, UNESP, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Machado Filho, Bauru, 2018.

RESUMO

O presente estudo visa identificar as inúmeras transformações que o planejamento de propaganda tem enfrentado desde o advento da Internet e das tecnologias de comunicação e informação baseadas em *big data*, *Machine Learning*, *cluster* e outras ferramentas de inteligência de dados. Dessa forma, buscou-se fazer um levantamento histórico e documental sobre os modelos de planejamento de propaganda e *briefs* criativos. Percebeu-se fundamental traçar uma breve documentação histórica sobre a concepção da disciplina de planejamento para o planejador e a forma como esse processo foi desenvolvido no Brasil, assim como sua evolução. Fez-se necessário também definir conceitos sobre *big data* e inovação, buscando identificar como afetam a estrutura e as metodologias até então usadas pelo planejamento. Com isso, objetivou-se poder entender como o planejador está sendo levado a desenvolver novas competências que abordam diferentes disciplinas, além das que já eram aplicadas no processo de investigação e criação do planejamento. Dessa forma, foram utilizadas metodologias de pesquisa de campo com entrevistas em profundidade com *heads* e diretores de planejamento de agências de comunicação e *players* reconhecidos por sua competência e experiência no planejamento de propaganda. Sendo assim, esta pesquisa apresenta uma proposta de um método de planejamento que, por meio de ferramentas baseadas em *softwares* e aplicativos, permita que o profissional de planejamento possa gerar ideias inovadoras e propor uma nova cultura de pensamento à agência.

Palavras-chave: Planejamento de Propaganda; Método; *Big Data*; Inovação; Mídia e Tecnologia.

ABSTRACT

This study aims to spot the countless transformations that the advertising planning has been passing through since the appearance of the Internet, as well as communication and information technologies based upon big data, *Machine Learning*, cluster and other data intelligence mechanisms. Along these lines, it was undertaken to assemble historical and documental facts about advertising planning and creative briefs guidelines. It was noticed the importance to picture a brief historical documentation about the conception of the planning subject for planners and the way this process was developed in Brazil, as well as its evolution. It was also necessary to define concepts about big data and innovation, in order to find how they impact the structure and methodologies used by the advertising planning until then. Thereby, the goal is to understand how the planner is being compelled to develop new skills which approach different matters, beyond the ones that were already used in the process of inquiring and creating in advertising planning. Thus, field research methodologies were applied with in-depth interviews with heads and directors of planning at communication agencies and market players whom are renowned for their competence and experience in advertising planning. Therefore, this essay proposes a planning approach which, utilizing tools based upon softwares and appliances, enables planners to develop disrupting ideas and come up with new mindsets to agencies.

Keywords: Advertising Planning, Method, Big Data, Innovation, Media and Technology

LISTA DE SIGLAS

CONAR	Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária
TIC's	Tecnologias da Informação e Comunicação
GP	Grupo de Planejamento
CENP	Conselho Executivo de Normas Padrão
APP	Associação dos Profissionais de Propaganda
UX	User Xperience
CP+B	Crispin Porter+Bogusky
B.I.	Business Intelligence
JWT	J. Walter Thompson
RTVC	Rádio, Televisão e Cinema
PIB	Produto Interno Bruto
CEO	Chief Executive Officer

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 OBJETIVO GERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. METODOLOGIA	19
2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	20
2.2 PESQUISA DE CAMPO	23
2.2.1 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO	24
2.2.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO	25
2.2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	28
2.2.4 ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE	29
2.2.4.1 ROTEIRO	29
2.3 PESQUISA DOCUMENTAL	31
3 UMA BREVE HISTÓRIA SOBRE A PROPAGANDA, O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA, O SURGIMENTO DA DISCIPLINA NO BRASIL E SUA EVOLUÇÃO ATÉ OS DIAS ATUAIS.	32
3.1 PROPAGANDA E PUBLICIDADE	32
3.2 A AGÊNCIA DE PROPAGANDA	36
3.3 O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA	38
3.4 O SURGIMENTO DO PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO	41
3.5 O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA NO BRASIL	45
3.6 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA	51
4 CONCEITOS SOBRE <i>BIG DATA</i>	62
4.1 O QUE É UM DADO	65

4.1.1 TIPOS DE DADOS	66
4.2 <i>BIG DATA</i> COMO SUPORTE PARA A GERAÇÃO IDEIAS INOVADORAS	67
4.3 O VALOR DOS DADOS PARA O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA	72
4.4 COLETA, TRATAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DADOS PELO PLANEJAMENTO	76
5 PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA NA ERA DO <i>BIG DATA</i>	83
5.1 MUDANÇAS NO MODELO TRADICIONAL DAS AGÊNCIAS	84
5.2 RUPTURA NO MODELO TRADICIONAL DE PLANEJAMENTO	91
5.3 MULTIDISCIPLINARIDADE E NOVAS COMPETÊNCIAS	96
5.4 NOVAS EXIGÊNCIAS	107
5.5 OPORTUNIDADES	116
6 INOVAÇÃO EM PROPAGANDA	122
6.1 O AFINAL, O QUE É INOVAÇÃO EM PROPAGANDA?	122
6.2 PROCESSOS ATUAIS PARA A GERAÇÃO DE IDEIAS INOVADORAS	130
6.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO ATUAIS	139
6.4 FRAMEWORK DE PLANEJAMENTO BASEADO EM DADOS	150
7 PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO BASEADO EM DADOS	154
7.1 EXPLORAÇÃO DOS DADOS – DOS DADOS A INFORMAÇÃO	169
7.2 ENTENDIMENTO DOS DADOS - DA INFORMAÇÃO ÀS HIPÓTESES E INSIGHTS	174
7.3 DA INFORMAÇÃO ÀS IDEIAS INOVADORAS – VISUALIZAÇÃO DOS DADOS	177
7.4 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E A GERAÇÃO DO <i>BRIEF</i> CRIATIVO	182
7.5 PLANEJAMENTO COMO NEGÓCIO	186
7.6 IMPLICAÇÕES FUTURAS	194
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	200
8.1 ESTUDOS FUTUROS	205

REFERÊNCIAS	206
APÊNDICE	211
APÊNDICE A	211
APÊNDICE B	213
APÊNDICE C	216
APÊNDICE D	224
APÊNDICE E	232
APÊNDICE F	245
APÊNDICE G	261
APÊNDICE H	270
APÊNDICE I	283

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma de metodologia	19
Figura 2 - Diagrama de referências	21
Figura 3 - <i>Big data</i>	63
Figura 4 - Usuários assíduos	120
Figura 5 - <i>Social Dynamite R/GA</i>	134
Figura 6 - Sistema R/GA OS	135
Figura 7 - Pangaea – JWT	136
Figura 8 - Processos do planejamento.	139
Figura 9 - Modelo de <i>brief</i> CP+B	145
Figura 10 - Modelo de <i>brief</i> Talent	146
Figura 11 - Modelo de <i>brief</i> R/GA (modelo não oficial, mas com a mesma estrutura do original)	147
Figura 12 - Etapas da apresentação do <i>brief</i>	150
Figura 13 - <i>Framework</i> de planejamento	153
Figura 14 - Tecnologias necessárias	156
Figura 15 - Proposta de método de triangulação de dados	161
Figura 16 - Fluxograma da proposta do método de planejamento.	166
Figura 17 - Divisões do método	167
Figura 18 - Exploração dos dados	170
Figura 19 - Entendimento dos dados	174
Figura 20 - Visualização dos dados	179
Figura 21 - Modelo de visualização de dados	180
Figura 22 - Implementação dos dados	183
Figura 23 - Rupturas epistemológicas	201
Figura 24 - Benefícios das propostas na implantação do novo método	202
Figura 25 - Estudos futuros	206

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do *framework* de planejamento

151

1 INTRODUÇÃO

O departamento de planejamento de propaganda nas agências passa por um momento de questionamentos e transformações. O presente estudo buscou investigar como os dados gerados por meio de *big data* coletados da Internet, tecnologias de informação e comunicação e das mídias sociais digitais podem ser utilizados como suporte à disciplina do planejamento de propaganda para a geração de ideias inovadoras. Com o advento da Internet e das tecnologias de informação e comunicação, os profissionais de planejamento estão sendo inseridos em novos ambientes midiáticos. As novas ferramentas e novas mídias transformaram o modo como o planejamento se estruturava, trazendo novas oportunidades de coleta e armazenamento, permitindo ao planejador uma análise de dados até nunca antes possibilitada. Nesse contexto, o planejador está sendo obrigado a desenvolver novas competências, que abordam diferentes disciplinas e novos métodos para a geração de ideias inovadoras, não somente no departamento de planejamento, mas em todas as outras áreas da agência.

Essas possibilidades também trazem desafios. Por isso, a investigação sobre essa área disciplinar demandou uma metodologia que permitiu explorar e explicitar melhor os fenômenos da temática proposta, bem como as áreas relacionadas e impactadas por ela.

É importante deixar claro que este estudo não visa a buscar um modelo único, já que não existe uma receita pronta que possa ser usada de modo a guiar todo tipo de planejamento. Existem alguns métodos, que foram desenvolvidos, testados e aprimorados pelo mercado, e que entendemos como assertivos, e esse trabalho utilizou-se desses métodos como fonte de análise.

1.2 PROBLEMA

A Internet e as mudanças tecnológicas transformaram o modo pelo qual os consumidores recebem informações e se comunicam com as marcas, e isso forçou uma mudança em como as agências de publicidade e propaganda pensam o planejamento estratégico. A era dos dados, ou do *big data*, possibilitou uma análise de um volume de dados até então nunca visto. Assim sendo, como o planejamento de

propaganda pode utilizar os dados gerados por meio do uso da Internet e das tecnologias de informação e comunicação para gerar ideias inovadoras?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Investigar como o planejamento estratégico de propaganda pode utilizar os dados coletados por meio da navegação na Internet, mídias sociais digitais e tecnologias da informação e da comunicação, ou seja, do *big data*, para desenvolver um método que permita o desenvolvimento de um modelo de planejamento que gere ideias inovadoras.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pesquisar e organizar informações bibliográficas e documentais sobre a evolução histórica do processo de planejamento de propaganda.
- Apontar as principais mudanças nos métodos do planejamento de propaganda com a introdução das tecnologias de comunicação e informação no processo criativo.
- Entender como os dados de *big data* podem ser trabalhados e apresentados de maneira que possam servir de base de informação para outros departamentos da agência.
- Analisar como os dados gerados por meio do uso da Internet podem ser cruzados com métodos de pesquisas tradicionais a fim de aumentar a possibilidade de desenvolvimento de novas hipóteses, *insights* e provocações que levem ao desenvolvimento de ideias inovadoras.
- Investigar quais novas competências passam a ser exigidas dos profissionais que trabalham com planejamento de propaganda.

- Criar um método de planejamento adaptável, que possa ser utilizado de forma singular, de acordo com os problemas a serem resolvidos por cada projeto.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está organizada em mais 6 capítulos, além do capítulo 1 ora apresentado. A seguir, é apresentada uma breve descrição de cada um destes:

No capítulo 2, detalhamos a metodologia da pesquisa e os procedimentos utilizados ao longo do desenvolvimento, principalmente quanto à redação do referencial teórico, desenvolvimento dos métodos de coleta e para a construção de um novo modelo de planejamento; este último sob o viés da comunicação social, com ênfase na publicidade e propaganda. A metodologia escolhida e apresentada neste capítulo nos permite fundamentar as escolhas empregadas na pesquisa, desenvolvidas nos capítulos de 3 a 7, que permitiram que o estudo fosse realizado à luz da ciência.

No capítulo 3, a proposta é fazer um breve levantamento histórico sobre a propaganda. Será feita a apresentação da diferença etimológica entre publicidade e propaganda, assim como a definição de agência de propaganda. Também abordaremos o surgimento do planejamento de propaganda e dos profissionais que atuam nesse departamento. Por fim, apresentaremos a evolução histórica do planejamento de propaganda.

No capítulo 4, discorreremos sobre os conceitos de *big data*, definindo o que é um dado e quais os tipos de dados em que o planejamento possa se apoiar. Neste capítulo, também abordaremos o valor dos dados para o futuro do negócio da propaganda, assim como as formas de coleta, tratamento e armazenamento.

No capítulo 5, apresentamos as mudanças pelas quais o planejamento tem passado, assim como a ruptura no modelo tradicional de planejamento, além de identificar as novas competências, multidisciplinaridade e novas exigências para atuar nesse departamento e, também, as oportunidades que se mostram possíveis.

No capítulo 6, buscamos definir o que é inovação em propaganda e quais os processos utilizados atualmente para buscar a inovação. Também nesse capítulo, buscamos identificar os modelos atuais e padrões de planejamentos e *briefs*¹.

No capítulo 7, apresentamos a proposta de um novo modelo de planejamento, que resulte em um modelo de *briefing* que busque estimular e permitir a geração de ideias inovadoras. Também apontamos a utilização do planejamento como uma área de negócios dentro das agências, além de traçar implicações futuras.

No capítulo 8, por fim, apresentamos as considerações finais evidenciando as experiências obtidas com a pesquisa realizada, enfatizando os dados como oportunidade de geração de ideias inovadoras para o planejamento de propaganda.

¹ *Brief ou Creative Brief*. De acordo com Sampaio (2002, p.177) é um resumo. Documento que contém a descrição da situação da marca ou empresa, os problemas de comunicação a serem resolvidos, oportunidades, objetivos, bem como os recursos para atingi-los. O *brief* é a base do processo de planejamento.

2. METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa, o método escolhido foi o indutivo, por meio do método de procedimento histórico e comparativo, com a forma de indução incompleta ou científica (MARCONI; LAKATOS, 2010). Em suma, esse trabalho científico visa a estabelecer um conhecimento adequado, não só no espaço das relações objetivas entre as diferentes posições constitutivas do campo do planejamento estratégico de propaganda, mas pela mediação entre os hábitos, competências de seus agentes e suas vivências, além dos fenômenos que se desenvolvem nesse ambiente.

O universo da pesquisa envolverá profissionais de planejamento de grandes agências brasileiras, reconhecidas pelo mercado como referência por sua qualidade estratégica e criativa e por seus qualificados profissionais do departamento de planejamento, além de *players*² com atuação global, que atuam no setor da publicidade e propaganda, tecnologia de informação e comunicação, *big data* e mídia.

Por isso, optou-se pela seguinte estrutura:

Figura 1 - Fluxograma de Metodologia



Fonte: desenvolvido pelo autor.

A operacionalização dos objetivos propostos constitui os procedimentos metodológicos apoiados em conceitos, princípios e técnicas de Marconi e Lakatos

² *Players*: tradução livre do Inglês para empresas competidoras.

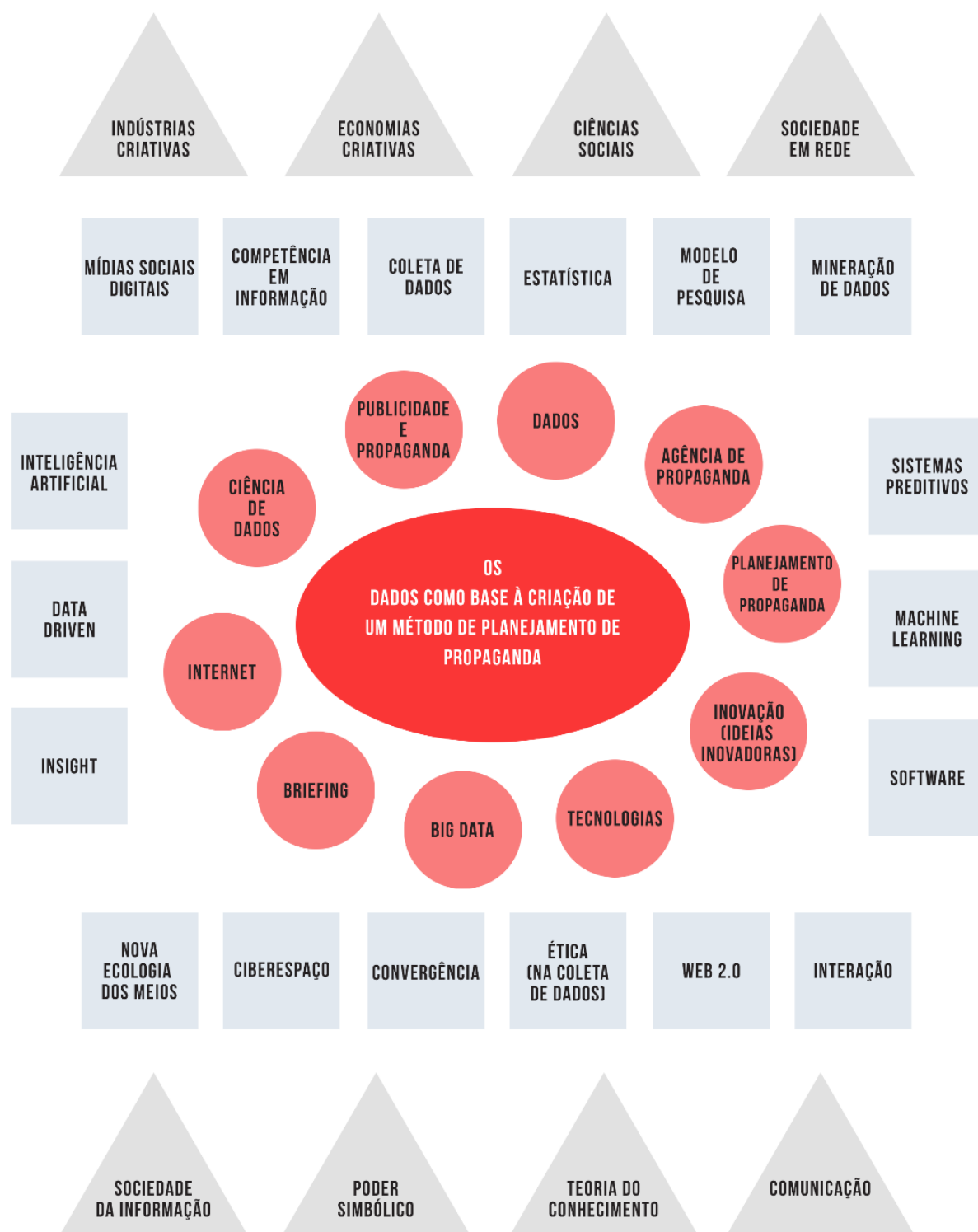
(2008, 2010, 2013), Mezzaroba e Monteiro (2003), Severino (2007), Gil (2010), Cervo e Bervian (2002), Duarte (2006) e Mattar (2017), que são descritos a seguir.

2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A primeira etapa da pesquisa foi realizada por meio da revisão bibliográfica, que possibilitou a construção do referencial teórico para a compreensão de conceitos já existentes sobre o planejamento em propaganda, propaganda, mídia e tecnologia, *big data*, Internet, ideias inovadoras e todos os outros temas pertinentes à pesquisa.

Para que o trabalho tivesse uma clara definição dos temas e áreas a serem pesquisadas, foi utilizado o Diagrama de Belluzzo:

Figura 2 - Diagrama de Referências



Fonte: Diagrama de Belluzzo® (Proc. INPI nº 829859837)

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica compreende toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Compreendem-se nesse universo desde publicações, como livros, periódicos, pesquisas, teses e similares, até meios de comunicação oral, como rádio, gravações audiovisuais em fitas magnéticas, mídias digitais e afins, que servirão de base para o seu desenvolvimento. Para as autoras, a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com todo material já desenvolvido sobre um determinado assunto. Quem corrobora com esse pensamento são Cervo e Bervian (2002, p.65), que entendem que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

Para Gil (2010), a vantagem principal em utilizar a pesquisa bibliográfica é que o pesquisador pode se apropriar de uma variedade enorme de fenômenos e informações que, geralmente, não conseguiria realizar em sua pesquisa diretamente, como dados e fatos passados que se encontram dispersos no tempo ou no espaço e que só são acessíveis em fontes secundárias.

Sendo assim, mediante essa modalidade de pesquisa, buscar-se-á estabelecer uma relação conceitual entre a publicidade e propaganda, o planejamento estratégico e as possibilidades trazidas pelas tecnologias digitais, a fim de se utilizar a coleta, tratamento e análise de dados para identificação de fenômenos que possam ser utilizados para gerar ideias inovadoras para todos os departamentos dentro da agência.

Assim apresentada, a primeira etapa do projeto refere-se à pesquisa bibliográfica, abordando temas que amparam a discussão teórica dessa pesquisa, permitindo a leitura, compreensão e análise dos fenômenos a serem investigados, além da construção de dados e informações teóricas sobre o planejamento de propaganda, a propaganda, os dados e as competências necessárias para o planejador na era da Internet e dos dados.

Ainda na primeira etapa, foi utilizada a pesquisa exploratória, conforme apontado por Marconi e Lakatos:

[...] cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos. (MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 171).

Como o planejamento de propaganda sofre impacto de muitas outras áreas, optou-se por esse tipo de metodologia flexível, pois permite a investigação dos mais diversos aspectos que circundam o assunto. Severino (2007) reforça a pretensão dessa metodologia indicando que

[...] a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. (SEVERINO, 2007, p. 123).

A coleta de dados da pesquisa exploratória, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), pode ser feita de diversas maneiras, como entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto e análise de conteúdo, com exemplos que estimulem a compreensão.

Essa primeira etapa metodológica serviu como base para realização da segunda etapa, que utilizou, por sua vez, metodologias da pesquisa de campo, a fim de apresentar, a partir dessa investigação sistematizada (e não de futurologia), uma projeção acerca de que maneira as agências de propaganda podem desenvolver um modelo de planejamento estratégico que possa ser utilizado em sua rotina, que sirva de suporte ao planejamento de propaganda, com objetivo de gerar ideias inovadoras, conseguindo, assim, diferenciais competitivos.

2.2 PESQUISA DE CAMPO

2.1.1 Pesquisas documentais: para a compreensão de conceitos já existentes sobre o planejamento de propaganda, publicidade e propaganda, *big data*, tecnologia, Internet, ideias inovadoras e outros temas pertinentes à pesquisa;

2.1.2 Entrevista de profundidade: com o auxílio de roteiro com amostra segmentada por profissionais reconhecidos no mercado publicitário, com experiência em suas áreas de atuação e grande conhecimento no assunto sobre os conceitos que envolvem a temática proposta, principalmente planejamento, *big data* e suas potencialidades. De acordo com Duarte (2006, p. 62-63), a entrevista de profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. [...] os dados não são

apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade.

2.1.3 Análise de exemplos de planejamentos estratégicos de propaganda e *briefs* criativos atualmente utilizados por planejadores e agências, que, com seus métodos, visam à geração de ideias inovadoras.

Por meio das três maneiras de coleta de dados apresentadas, que nada mais são do que técnicas de pesquisa que darão suporte para a realização da pesquisa de campo, foi possível investigar satisfatoriamente os assuntos relacionados ao tema proposto.

O método de pesquisa de campo permitiu um aprofundamento sobre a disciplina de planejamento, possibilitando uma melhor compreensão sobre os diferentes agentes influenciadores. Para Marconi e Lakatos pesquisa de campo:

[...] é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles. (MARCONI; LAKATOS. 2010, p. 169).

Foi realizada pesquisa de campo para que o pesquisador pudesse analisar, com embasamento e propriedade, os aspectos relacionados à sua pesquisa, buscando domínio, clareza, interação e aprofundamento, dirimindo quaisquer dúvidas que se apresentem para os esclarecimentos da pesquisa.

2.2.1 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO

Para o desenvolvimento do estudo, foram escolhidos profissionais de planejamento e estratégia de agências de propaganda nacionalmente reconhecidas como referências no mercado de comunicação, sediadas em São Paulo, e que estão na vanguarda das alterações dos processos de inovação. Essas agências atendem a clientes nacionais e também clientes com atuação global. Também foram selecionados profissionais que têm passagens por agências, mas que, no momento da pesquisa, estavam em *players* e plataformas que guiam os processos de inovação em mídia, tecnologia e comunicação, que servem de base para a coleta de dados.

2.2.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

Foram selecionados 7 diretores e *heads* de planejamento³ de agências e *players* de tecnologia. A escolha do perfil desses profissionais se deu pelo fato de esses profissionais participarem de forma direta de processos decisórios, pela ampla liderança e pelo conhecimento comprovado na área de atuação investigada. Eles atuam em agências e *players* com grande participação no mercado nacional e internacional, fazendo parte de grupos influentes de comunicação. O número de entrevistados foi determinado pelas oportunidades e pela contribuição que cada um poderia trazer à pesquisa e, considerando também se tratar de uma metodologia que buscou suprir necessidades multidisciplinares. Os profissionais escolhidos, apesar da atuação nas empresas no momento da coleta dos dados, falaram de forma pessoal e não em nome das respectivas empresas de atuação.

Para as entrevistas em profundidade, foram escolhidos:

2.2.2.1 Daniel De Tomazo⁴, *head* de planejamento na agência Ogilvy. O profissional comanda toda a área de planejamento, tem passagem por algumas das maiores agências do país e ainda participou de diversas iniciativas voltadas para o desenvolvimento da disciplina de planejamento estratégico no Brasil, com mais de 20 anos de experiência em planejamento estratégico. Foi um dos revisores técnicos da edição brasileira do livro "A Arte do Planejamento", de Jon Steel, utilizada como parte da bibliografia desse trabalho, é um dos fundadores do Grupo de Planejamento, do qual foi vice-presidente, organizando suas primeiras conferências no Brasil, além de ser fundador da escola Sandbox, especializada na formação de profissionais de planejamento estratégico de propaganda.

O Grupo Ogilvy Brasil faz parte do maior conglomerado de comunicação do mundo, o WPP. Atende clientes a como Coca-Cola, Nescau, IBM, Billboard Brasil, Allianz, Burger King, Dove entre outros.

³ *Head* de Planejamento: profissional que está à frente do departamento de planejamento, com o objetivo de gerenciar todos os membros do departamento, que podem ser diretores, gerentes, coordenadores, analistas e planejadores.

⁴ Daniel de Tomazo: <https://www.linkedin.com/in/ddtomazo/>

2.2.2.2 Márcia Aguirre⁵, *head* de planejamento na R/GA Brasil. Profissional com mais de 10 anos de experiência na área de planejamento, sendo grande parte como diretora de planejamento. Tem passagens por agências como Neogama BBH, Fischer&Friends e TalentMarcel. Atualmente, é professora e coordenadora dos cursos de planejamento da Miami Ad School.

R/GA: fundada em 1977 em Nova Iorque, abriu sua filial no Brasil em maio de 2010. Tem escritórios em mais de 15 países. Atende clientes como Bradesco, Google, Samsung, Tim, Master Card e Nike.

2.2.2.3 Ana Cester⁶, profissional de comunicação com mais de 20 anos de experiência em planejamento, mídia e pesquisa. Ana Cester tem uma abordagem multidisciplinar, desempenhando atividades como planejamento estratégico, planejamento integrado de comunicações, *insights*, mídia digital, varejo e análise. Entre as empresas, Ana trabalhou para a Fiat, Sadia, SKY, Whirlpool, TIM, Nivea, Mercedes-Benz, Philips, Microsoft, Chrysler, Samsung, Procter & Gamble, Avon, Oracle, Azul entre outros, na atividade global, regional e local. Ana está envolvida em contas internacionais desde 2006. Passou por agências como Tribal Interativa, Razorfish, Agência Click e AlmapBBDO.

A escolha da entrevistada se deu pela larga atuação no planejamento em agências de propaganda e *players* de tecnologia, principalmente na oferta de dados e inteligência, que possibilitam melhores decisões e desenvolvimento de estratégias.

2.2.2.4 Caio Del Manto⁷, *head of strategy* da Crispin Porter + Bogusky (CP+B) São Paulo. Com mais de 16 anos de experiência, Caio já atuou em diferentes países como, Reino Unido, Argentina e Espanha. Trabalhou também com diferentes estilos de planejamento estratégico, tanto em agência, quanto em cliente (Mondelez). Antes da CP+B, fazia parte da Lola, em Madrid, onde era *chief strategy officer* responsável por três escritórios. Já atuou também nas agências Leo Burnett, Ogilvy & Mather, McCann Erickson, JWT, Fallon London e Age Isobar (McGarrybowen Brasil).

CP+B: fundada em 1988, tem escritório em cinco países. Uma das agências mais premiadas do mundo, foi eleita a agência da década pela AdvertisingAge. Atende

⁵ Márcia Aguirre: <https://www.linkedin.com/in/marcia-aguirre-93ba7120/>

⁶ Ana Cester: <https://www.linkedin.com/in/anacester/>

⁷ Caio Del Manto: <https://www.linkedin.com/in/caio-del-manto-5a236a8/>

clientes como AB InBev, Diageo, Ambev, Yoki, McCain, Wise Up, Cepêra, PokerStars e Even.

2.2.2.5 Camila Massari⁸, diretora de planejamento da Talent Marcel. Com mais de 10 anos na área de planejamento, já passou pelas agências JWT, W/Brasil, Fischer&Friends e Talent. Atua, principalmente, com contas de telecomunicações, como Claro e NET.

Talent Marcel: com 35 anos de mercado e ocupando a posição de uma das maiores agências de propaganda do Brasil, fundada por Julio Ribeiro, um dos profissionais de propaganda mais respeitados no mercado nacional, a Talent Marcel é baseada no conceito “*Noline people. Noline agency.*” e agrega o bem-sucedido modelo de pensar e fazer comunicação da Talent ao *know-how* da Marcel, onde as ideias têm naturalmente um *core* digital, independentemente da área de origem. O modelo *Noline Agency* acredita que o que mexe com as pessoas são ideias e que o novo ser humano não é *online* ou *offline*. Ele é *noline*. Atende clientes como Tang, Giraffas, Kaiser, Claro, Ipiranga e Santander.

2.2.2.6 Bruno Delfino⁹, *associate product marketing manager* na Google. Com 10 anos na área de planejamento e estratégias, já atuou em empresas como Riot, RMG Connect, Africa, F.biz e R/GA, até chegar ao Google, onde atua na área de estratégia e marketing do YouTube, gerando *insights* e desenvolvendo estratégias de acordo com necessidades dos clientes.

O Google é o buscador mais utilizado no mundo e também hospeda e desenvolve uma série de serviços e produtos baseados na Internet.

2.2.2.7 Flávia Spinelli¹⁰, *vice president strategy* na MCGarrybowen Brasil. Com 20 anos de experiência no mercado publicitário, atuou como diretora de contas, diretora de planejamento e atualmente é vice-presidente estrategista. Já trabalhou em agências como Salem, MRM Worldwide Brazil, GreyZest Direct, Sun MRM, RMG Connect, R/GA e LOV.

⁸ Camila Massari: <https://www.linkedin.com/in/camila-massari-64019815/>

⁹ Bruno Delfino: <https://www.linkedin.com/in/brunodelfino/>

¹⁰ Flávia Spinelli: <https://www.linkedin.com/in/flavia-spinelli-1890a95/>

A McGarrybowen está presente em nove países e, no Brasil, foi fundada em 2002 em São Paulo. Criada por Gordon Bowen e John McGarry, tem como lema “Give Us Your Biggest Problem”. A unidade do Brasil tem como foco propaganda, digital, *design & trade* e *branding*. Atende clientes como Disney, Microsoft, Bradesco, Intel, Adidas, Natura, British Airways, PWC, Embratur, Piraquê, entre outros. Hoje, pertence ao grupo Dentsu Aegis Network.

2.2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O método de pesquisa exploratória propiciou o aporte necessário para dar continuidade à análise de conteúdo que, posteriormente, permitiu a captação e operacionalização dos dados coletados.

Para Cervo e Bervian (2002), esse método tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses e descoberta de novas ideias. Ainda para os autores, seu planejamento deve ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos ao fato, problemas ou fenômeno estudados.

Considera-se, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), que os estudos que usam esse procedimento específico para a coleta de dados são:

[...] aqueles estudos exploratórios que utilizam exclusivamente um dado procedimento como, por exemplo, análise de conteúdo, para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente. (MARCONI; LAKATOS. 2008, p. 171)

Foi realizada uma exploração que trouxe aporte entre a teoria e a prática, de modo que o pesquisador pudesse analisar com embasamento e propriedade os aspectos relacionados à sua pesquisa.

O planejamento de propaganda é um assunto relativamente novo no campo da pesquisa acadêmica. A investigação sobre essa atividade requereu uma metodologia que permitisse explorar e explicitar melhor os fenômenos da temática proposta, bem como, analisar os possíveis cenários, competências necessárias e ferramentas e metodologias utilizadas atualmente.

2.2.4 ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE

Foi realizada pesquisa de campo por meio de entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.169), é utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou suas relação entre si.

Foram realizadas entrevistas presenciais, entre abril e julho de 2017, nos locais de atuação desses profissionais. Todos eles têm como sede a cidade de São Paulo. Conforme apresentado por Marconi e Lakatos (2010, p.178) “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. As autoras reforçam que, quando realizada por um investigador experiente, “é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados” (BEST, 1972, p. 120, apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p.179).

Por se tratar de um programa de mestrado profissional, que permite o desenvolvimento e adaptação de metodologias a fim de se buscar o aprofundamento em novos questionamentos que uma única metodologia não permitiria, optou-se por utilizar as informações captadas nas entrevistas já no desenvolvimento do embasamento metodológico, trazendo ao debate a visão dos autores e a visão dos entrevistados. Por esse motivo, parte das respostas ao questionário estão inseridas já a partir do terceiro capítulo.

As entrevistas foram gravadas por captação de áudio e posteriormente transcritas, *ipsis litteris*, de acordo com as repostas de cada entrevistado. Ao todo foram captadas mais de 10 horas de gravação. Em alguns casos, os entrevistados responderam mais de um questionamento em uma mesma pergunta. Nesses casos, as repostas foram inseridas dentro das perguntas relacionadas.

Todas as entrevistas estão disponíveis na íntegra nos apêndices deste trabalho.

2.2.4.1 ROTEIRO

Selecionou-se a técnica de roteiro não estruturada para coleta de informações junto aos entrevistados. Para Marconi e Lakatos (2010, p.180), no tipo de pesquisa

despadronizada, ou não estruturada, “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

O desenvolvimento da técnica adotou os procedimentos de Marconi e Lakatos (2010), que inferem algumas normas:

- Contato Inicial: o pesquisador deverá entrar em contato com o pesquisado e relacionar-se de forma com que seja possível estabelecer uma condição de confiança, de forma cordial e amistosa. É necessário que se esclareçam questões como a finalidade da pesquisa, seu objeto, a colaboração e a importância da participação do indivíduo para o desenvolvimento do trabalho. Deve-se assegurar e manter o pesquisado informado sobre a confidencialidade das informações;

- Formulação de perguntas: as perguntas deverão ser construídas respeitando o tipo de entrevista escolhido, podendo ser padronizada — aquela que segue um roteiro/formulário pré-determinado — e não padronizada — aquela que o pesquisado fala espontaneamente e o pesquisador o auxilia com outras perguntas para obterem-se mais informações; - Registro de respostas: as respostas deverão ser anotadas ou registradas fazendo uso de gravador, se autorizado pelo entrevistado. No uso da gravação, as informações apresentam maior veracidade e fidelidade, já que permitem posterior transcrição.

- Término da entrevista: o momento de finalização da entrevista deve ser cordial, permitindo que, se necessário, o pesquisador volte a obter novos dados com o sujeito pesquisado. É importante a aprovação do entrevistado sobre as respostas, estabelecendo assim uma condição de transparência e confiança.

O roteiro foi dividido em grandes áreas, a fim de se aprofundarem os questionamentos dentro de cada uma delas, aproveitando as características e experiências de cada entrevistado. As áreas foram:

- Histórico pessoal e profissional do entrevistado;
- O planejamento na era dos dados;
- Competências;
- Previsões e projeções;
- Inovação.

O roteiro completo pode ser verificado no apêndice “B”.

2.3 PESQUISA DOCUMENTAL

Por fim, foi realizada uma pesquisa documental para que fosse possível entender os modelos de *briefs* e planejamentos atuais utilizados, principalmente, pelas agências de atuação dos entrevistados, permitindo a inferência de novas possibilidades. De acordo com Mattar (2017, p.184), “há uma riqueza documental a ser explorada, independentemente das bibliotecas, que quase nunca é levada em consideração pelos pesquisadores”. Para o autor, a pesquisa documental é aquela realizada com documentos tradicionais e literaturas não encontradas em bibliotecas, que podem ser úteis à pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), o que caracteriza uma pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados é restrita a documentos, que podem ser escritos ou não, constituindo as fontes primárias. Esta pesquisa pode ser realizada no momento em que o fato ou o fenômeno ocorre ou depois. Ainda segundo as autoras, a pesquisa documental pode ser realizada com três variáveis, que são fontes escritas ou não, fontes primárias ou fontes secundárias e contemporâneas ou retrospectivas.

Os documentos podem ter como fonte arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas. Para Mattar (2017), enquadram-se como documentos tabelas e fontes estatísticas, andamento de pesquisas, documentos informativos arquivados, memórias, autobiografias, fotografias, filmes, fitas de vídeo ou sonoras, anuários, obras originais de qualquer natureza, entre outros.

Por fim, ressaltamos que a metodologia escolhida e empregada para esta pesquisa permitiu e visou realizar a criação de um método de planejamento, não sendo competência desse estudo o desenvolvimento das ferramentas apresentadas. A partir deste trabalho de pesquisa, outros mais poderão ser feitos para que o assunto possa ser ampliado e, eventualmente, seus resultados e novos indícios estudados.

3 UMA BREVE HISTÓRIA SOBRE A PROPAGANDA, O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA, O SURGIMENTO DA DISCIPLINA NO BRASIL E SUA EVOLUÇÃO ATÉ OS DIAS ATUAIS.

Práticas e processos que funcionaram por muitas décadas no planejamento publicitário passaram a ser questionados e já não trazem mais os resultados de outrora, como mostra Jon Steel (2001, p.23): “Não há dúvida de que os modelos e métodos que ditaram o desenvolvimento das campanhas por várias décadas não estão funcionando”. Ele ainda afirma que “nós não estamos tentando fazer as coisas certas. Estamos apenas tentando evitar fazer as coisas erradas” (2001, p.21).

Para que seja possível entender esse cenário, faz-se necessário um breve resgate histórico, até mesmo por meio da definição e dualidade etimológica do que é propaganda e publicidade, bem como a caracterização da profissão, das disciplinas integradas a esse mercado e também do surgimento e fortalecimento da disciplina de planejamento.

3.1 PROPAGANDA E PUBLICIDADE

Para que se possa compreender por completo o departamento de planejamento, é necessário traçar um breve histórico do que é a propaganda. Conforme nos aponta Rafael Sampaio (2003, p. 22), a propaganda, um fenômeno aparentemente recente de sociedades desenvolvidas — já que teve um forte processo de fortalecimento no século XX—, na realidade podia ser vista ainda na Roma antiga nas paredes das casas nas ruas mais movimentadas, que serviam como uma espécie de exposição de anúncio por meio de mensagem geralmente pintada em preto ou vermelho em fundo branco. O autor complementa: “na própria Roma, já católica e centro do poder temporal e espiritual do Ocidente, a igreja criou uma congregação religiosa para propagar a fé, origem, aliás, da palavra propaganda”.

Na segunda metade do século XX, com a fim da guerra e a forte industrialização, a propaganda teve seu desenvolvimento acelerado, tendo impacto na vida econômica, social e cultural da sociedade. Sampaio nos mostra que:

Se é verdade que a propaganda teve grande impacto a partir do final do século passado nas economias industriais mais desenvolvidas, e que foi apenas nos últimos cinquenta anos que seu impacto realmente passou a ser

enorme na vida econômica, social e cultura das comunidades mais avançadas, também é certo que, mesmo nas economias mais primitivas, a propaganda sempre ocupou em papel significativo como impulsionadora da economia, por um lado, e como instrumento de desenvolvimento cultural, por outro. (SAMPAIO, 2003, p.22)

A propaganda tem grande papel de influenciadora no mundo contemporâneo. Sampaio (2003, p.23) diz que “é fato incontestável que todos os integrantes das modernas sociedades de consumo são influenciáveis pela propaganda. Não há como escapar de sua influência. Nem querendo”. A propaganda tem diferentes usos, e até mesmo sua construção como atividade, apresenta diferentes visões. Para Marcos Cobra (1991, p.14), o papel da propaganda “não é explicável por si só no confronto de sua influência no comportamento de compra do consumidor, necessitando de uma investigação empírica”. Já para Claude Hopkins, a propaganda deve ser tratada como uma ciência:

[..] não mãos de alguns, a propaganda adquiriu foros de ciência. Ela se baseia em princípios fixos e é razoavelmente exata. As causas e efeitos foram analisados até serem bem entendidos. Provaram-se e estabeleceram-se métodos corretos de proceder. Sabemos o que é mais eficaz e agimos de acordo com as leis básicas. A publicidade, outrora um jôgo, transformou-se asso, sob direção hábil, numa das mais seguras aventuras comerciais. Certamente, nenhuma outra empresa com possibilidades comparáveis envolve tão pouco risco. (HOPKINS, 1973, p.19)

Bill Bernbach (apud Steel, 2001), um dos criadores da DDB e visionário que valorizava a inovação e a intuição sobre ciência e regras, tinha sua filosofia fundamentada na crença de que a publicidade é, fundamentalmente, persuasiva e a persuasão não era uma ciência, mas uma arte. Sampaio (2003) traz outra visão que, de certa forma, une as correntes de pensamento anteriores ao afirmar que “a propaganda não é apenas uma forma de arte; não chega a ser uma ciência, mas é mais que uma simples técnica. A propaganda é uma mistura dessas três coisas” (2003, p.25). Ele ainda reforça que a propaganda pode ser definida como “a manipulação planejada da comunicação visando, pela persuasão, a promover comportamentos em benefício do anunciante que a utiliza” (2003, p.25). Ainda de acordo com esse autor, cabe à propaganda “informar e despertar o interesse de compra/uso de produtos/serviços nos consumidores, em benefício de um anunciante (empresa, pessoa ou entidade que se utiliza da propaganda)”, (2003, p.25).

Além das divergências sobre a classificação da propaganda dentro de um campo de estudo, o próprio sentido etimológico da palavra propaganda traz diferentes

interpretações. Todas elas com significados bem parecidos, com algumas diferenças de linguagem, mas semelhantes em sua essência.

Segundo o dicionário Aurélio, propaganda é “conjunto de atos que têm por fim propagar uma ideia, opinião ou doutrina”.

Outra abordagem, apontada por Sampaio (2003, p.27), é da língua inglesa, que explica a propaganda em três diferentes aspectos:

- *Advertising*: anúncio comercial, propaganda que visa divulgar e promover o consumo de bens (mercadorias e serviços); assim como a propaganda dita de utilidade pública, que objetiva promover comportamentos e ações comunitariamente úteis (não sujar as ruas, respeitar as leis de trânsito, doar dinheiro ou objetos para obras de caridade, não tomar drogas etc.).

- *Publicity*: informação disseminada editorialmente (através de jornal, revista, rádio, TV, cinema ou outro meio de comunicação público) com o objetivo de divulgar informações sobre pessoas, empresas, produtos, entidades, ideias, eventos etc., sem que, para isso, o anunciante pague pelo espaço ou tempo utilizado na divulgação da informação.

- Propaganda: propaganda de caráter político, religioso ou ideológico, que tem como objetivo disseminar ideias dessa natureza.

Esses três conceitos fundem-se em português nos termos “propaganda” e “publicidade” e, no Brasil, são usados sem a diferenciação etimológica de cada palavra. Conforme apresentado por Sampaio (2003, p.27), “no Brasil, para diferenciar os diversos tipos de propaganda, usamos adjetivações, tais como “propaganda política”, “propaganda ou publicidade comercial”, “propaganda de utilidade pública”, “publicidade editorial”, etc.”

É sobre esse planejamento de “propaganda comercial”, ou *advertising*, que esse trabalho é desenvolvido. Aquela propaganda que tem como objetivo a divulgação de um produto ou serviço, informar e despertar interesse de compra/uso nos consumidores. A propaganda é, dessa maneira, a junção de diversos ramos, como das artes, das ciências e das atividades técnicas, forjados de forma a planejar, criar, desenvolver, produzir e emitir mensagens de caráter comercial. Jon Steel (2001, p.12) afirma que “a arte de uma agência tem de ser um meio para atingir um fim que, quer se goste ou não, é puramente comercial”. E reforça que “a propaganda ajuda a transformar produtos em marcas, as marcas, por sua vez, constroem valor empresarial” (p.14).

Para Aldrighi (1989), a propaganda tem como função disseminar informações que permitam o consumidor ser informado acerca de um determinado produto ou serviço e, da mesma forma, possibilitar conquista de consumidores, aumentando a geração de negócio para o anunciante. Hoje, ela é uma atividade bastante complexa, que conta com o apoio da tecnologia, muita experiência acumulada e profissionais extremamente hábeis, que vêm desenvolvendo novas competências conforme as mudanças sociais vão acontecendo. Sampaio (2003, p.28) afirma que “desenvolveu-se vasta tecnologia sobre propaganda, fazendo uso de diversos ramos do conhecimento humano – como artes plásticas, literatura, cinema, música, dança, administração, estatística, sociologia, psicologia etc.” Essa integração de diferentes disciplinas gera uma propaganda eficiente e eficaz.

Para o autor, a propaganda trabalha com nossos sentidos, com nossos desejos, nos traz a sensação de resolução de nossos anseios, fala ao nosso inconsciente gera novas ações e atitudes. Entender essas características fez com que se desenvolvesse dentro das agências, especialmente na Inglaterra, o departamento de pesquisa, que precedeu o que hoje conhecemos como o departamento de planejamento.

Aldrighi chama a atenção de que não podemos nos esquecer de que a propaganda deve ser tratada com instrumento de vendas, como uma tática mercadológica:

[...] a propaganda é uma tática mercadológica, um instrumento de vendas. Pode parecer óbvio, mas essa é uma obviedade que precisa ser constantemente revista porque a atividade publicitária é tão complexa e rica em dimensões humanas e tecnológicas que frequentemente os seus profissionais desviam-se do objetivo de mercado. (ALDRIGHI, 1989, p.57)

No Brasil, a propaganda é realizada por agências que possuem estruturas singulares, que, como apontado por Caio Del Manto¹¹, diferem dos outros modelos utilizados no mundo, já que as agências brasileiras fazem a criação e a compra de mídia, coisa que não acontece em grande parte das agências de outros países, onde essa compra é conduzida por bases de negócio separadas.

Para Renha (2013, p.31), o estudo da propaganda vai além da aquisição de produtos e bens. Estudar a propaganda pode revelar hábitos, tendências e até mesmo

¹¹ Caio Del Manto: *Head* de planejamento da CP+B, em entrevista concedida ao pesquisador em 29 de maio de 2017. Entrevista completa disponível no Apêndice F.

parte da nossa própria história recente: “Ler propagandas é ler um pouco da nossa própria história”.

3.2 A AGÊNCIA DE PROPAGANDA

Apesar de a propaganda ser uma disciplina desenvolvida há muito tempo, conforme apontado por Sampaio (2003), a existência das agências é um fenômeno recente, como traz Ramos e Marcondes (1995). Para que possamos situar a atuação do planejador, é necessária uma breve abordagem sobre a agência de propaganda e suas áreas de competência. Embora seja um modelo que não permita uma definição universal, a divisão das estruturas organizacionais é similar, conforme aponta Ferrari (2001).

Para Gracioso e Penteado (2004), a primeira empresa reconhecida oficialmente como agência de publicidade surgiu em 1841, quando Volney B. Palmer abriu seu escritório na Filadélfia, com o objetivo de revender espaços publicitários para o jornal de seu pai, o Mont Holly. O ano de 1841 é um dos marcos do nascimento da publicidade moderna, já que, a partir dele, bens de consumo começaram a serem transformados em ícones culturais. Os agentes publicitários, como Volney Palmer, contratavam dos jornais grandes espaços com desconto e os revendiam a preços mais altos aos anunciantes, que produziam suas próprias propagandas. Essa prática até então era feita pelos corretores. Esse modelo durou até 1869, quando Francis Wayland Ayer, após comprar a Palmer, mudou o formato de remuneração. Ele revendia o espaço pelo mesmo valor cobrado pelo jornal, mediante uma comissão pré-acordada com o cliente. Nascia o modelo de negócio que até hoje é praticado no Brasil. Em pouco tempo, Ayer estava também fazendo pesquisa de mercado e escrevendo os anúncios.

No Brasil, conforme apontado por Castelo Branco, Martensen e Reis (1990, p.4) a primeira agência foi a paulista Castaldi & Bennaton, com data incerta, mas apontada em 1913 ou 1914, que logo se transforma em A Eclética:

[...] a nossa primeira agência, a paulista Castaldi & Bennaton, é de 1913 ou 1914. E logo se transforma em A Eclética, iniciada com o concurso de Eugênio Leuenroth, a quem pouco depois se juntaria a Júlio Cosi. Todos eles jornalistas, agenciadores de propaganda. (CASTELO BRANCO; MARTENSEN E REIS, 1990, p.4)

No Brasil, a Lei nº 4.680¹², de 18 de junho de 1965, em seu artigo 3º estabelece que a Agência de Propaganda é pessoa jurídica e especializada na arte e técnica publicitária, que, através de especialistas, estuda, concebe, executa e distribui propaganda aos veículos de divulgação, por ordem e conta de clientes anunciantes, com o objetivo de promover a venda de produtos e serviços, difundir ideias ou informar o público a respeito de organizações ou instituições colocadas a serviço desse mesmo público.

Para Sampaio (2003), a agência de propaganda é uma empresa especializada na técnica e na arte da propaganda, estruturada em departamentos, onde cada um tem funções específicas. Ferrari (2001, p.13) traz outra visão e aponta que uma agência de propaganda é um agente intermediário, que atua entre o anunciante e os fornecedores, como veículos e produtoras.

Corrêa (1998) e Ferrari (2001) tratam os departamentos das agências de formas muito parecidas, indicando a existência dos departamentos básicos (criação, atendimento, planejamento, mídia, gerência e administração), ou seja, aqueles que uma agência deve ter para que possa ser possível seu funcionamento, e os departamentos opcionais ou complementares (pesquisa, tráfego, RTVC, produção gráfica, entre outros), que dão suporte e aperfeiçoam os serviços desenvolvidos pela agência.

O item 7.7, item IV¹³ das normas de habilitação e certificação de agências de propaganda emitidas pelo Conselho Executivo de Normas Padrão, o CENP, indica que a estrutura da agência de propaganda deve compreender os departamentos de atendimento, planejamento, mídia e criação. Essa estrutura, mesmo não prevista no código, sofre alterações, de acordo com o modelo mercadológico adotado e as capacidades financeiras de cada agência.

¹² Lei 4.680/65 Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4680.htm Acessado em 18 jun 2017.

¹³ Normas de habilitação e certificação de agências de propaganda Instituídas de acordo com o que estabelece o item 2.5.5 das normas-padrão da atividade publicitária. Disponível em http://www.cenp.com.br/PDF/NormasDeRegulamentacao/normas_de_habilitacao_e_certificacao_de_agencias_de_propaganda.pdf Acessado em 18 jun 2017.

3.3 O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA

O planejamento de propaganda reúne diferentes disciplinas, e conforme aponta Chris Cowpe¹⁴ em entrevista a Steel (2001, p.37), o planejamento é a área da agência que traz o consumidor para dentro do processo de desenvolvimento da publicidade. Ele afirma que, para que a propaganda seja realmente eficaz, ela tem de ser diferenciada e relevante, e o planejamento ajuda nos dois quesitos.

Para Steel(2001), Bill Bernbach¹⁵ é o principal responsável pelo desenvolvimento da disciplina do planejamento de propaganda. A revolução criativa que ele inspirou nos Estados Unidos na década de 1950 e 1960 fez com que essa área ganhasse importância. A DDB, agência que ele fundou, começou a provar ao mundo que o bom gosto, a boa arte e a boa escrita também poderiam configurar boas vendas. Ele conseguiu trazer o público para dentro das campanhas com uma abordagem mais humanista, não só captando a atenção do consumidor, mas a utilizando a estratégia criativa para criar uma relação entre marca e usuários. Bernbach trouxe para a propaganda o “poder de uma ideia” e, na vanguarda desse movimento criativo:

Os profissionais de criação foram unidos por uma nova disciplina cujos ideais e capacidade formavam a parceria perfeita. Essa disciplina ficou conhecida como planejamento de propaganda. (STEEL, 2001, p.34).

Há certa disputa em quem realmente cunhou o conceito de planejamento de propaganda. Steel (2001) nos traz que o nome "planejamento de propaganda" foi criado por Stephen King¹⁶ na agência Londrina da J. Walter Thompson, em 1968. Mais

¹⁴ Chris Cowpe: foi diretor de planejamento e chefe executivo da BMP DDB. A ele foi creditado um papel fundamental no desenvolvimento da disciplina de planejamento de contas na publicidade do Reino Unido, publicando um livro em coautoria com David Kean, *How to Win Friends and Influence Profits*.
<http://www.campaignlive.co.uk/article/former-bmp-ddb-chief-executive-chris-cowpe-passes-away/1179354#oHBHhX8e1iJOHZCc.99>

¹⁵ Bill Bernbach: fundador da Doyle Dane Bernbach (DDB). Criador da campanha “Think Small”, que foi eleita pela Advertising Age a campanha mais influente da história da publicidade mundial, além de eleger William (Bill) Bernbach a personalidade mais influente do século no mercado da propaganda.
<http://www.ddb.com/BillBernbachSaid/more-about-bill/biography.html>

¹⁶ Stephen King: atuou no departamento de marketing da J. W. Thompson entre 1968 e 1988. Ele também foi um não executivo do WPP e professor visitante de marketing communications na Cranfield School of Management.

tarde, naquele mesmo ano, quando a BMP foi fundada, Stanley Pollitt¹⁷ simplesmente tomou o nome emprestado.

O planejamento se desenvolveu em direções variadas, sendo aplicado de maneira bastante diferente em cada agência. Steel (2001) aborda que houve uma pequena diferenciação entre as "escolas" de planejamento da BMP e da JWT, em que a BMP coloca muito mais ênfase no papel dos planejadores, em seu trabalho com o grupo de criação e no desenvolvimento da pesquisa dos esboços de ideias criativas. Já a JWT tinha como ênfase o papel estratégico desses planejadores. Como aponta o autor, "o planejador da BMP foi injustamente apelidado de espremedor criativo em contraste com os grandes estrategistas da JWT" (2001, p.42).

Tanto para Pollitt quanto para King, a premissa original para desenvolver e fundar essa nova disciplina chamada planejamento foi uma questão de logística; uma reação a um problema muito específico, que era o aumento na quantidade e na qualidade das informações relevantes que as agências passaram a receber. Conforme Pollitt descreveu:

Um aumento considerável na qualidade e quantidade de informações relevantes para as estatísticas profissionalmente planejadas das agências, maior disponibilidade de informações sobre varejo, o consumidor etc. E os recursos para analisar essas informações estão se tornando mais sofisticados, mais baratos e mais acessíveis. (apud STEEL, 2001, p.40)

Essa qualidade e quantidade de dados criou a necessidade de um olhar mais aprofundado, que conseguisse extrair informações que fossem relevantes para o processo criativo e para o negócio do anunciante. Conforme descrito por Steel (2001), no contexto de uma agência de propaganda, as habilidades desenvolvidas pelos planejadores de olhar várias vezes para um mesmo dado e ver algo diferente "não tem preço". O planejador deve ser capaz de absorver todo tipo de informação, dispô-las fora de ordem, analisá-las separadamente e reordená-las, criando assim novos padrões e combinações até que surja algo interessante.

A área de planejamento foi a responsável por trazer para as agências a possibilidade de aproximar a propaganda da ciência. Para Naief Sáfady (1973, p.80): "a própria estrutura do planejamento elimina considerações de natureza empírica e se calca em relações notoriamente científicas".

¹⁷ Stanley Pollitt: profissional de atendimento; fez experiências com a ideia do que viria a ser o Planejamento de Propaganda na Pritchard Wood Partner. Fundador da Boase Massimi Pollitt (BMP).

Até a década de 1960, as decisões eram baseadas nos dados puros das pesquisas e nas experiências de quem as recebessem. Steel (2001) afirma que o planejamento acrescentou a criatividade para dentro do processo analítico e interpretação dos dados:

Eles tinham habilidade lógica e analítica para compreender e sintetizar quantidades imensas de informações e, paralelamente habilidades periféricas e intuitivas para interpretar essas informações com um sentido inteligente e inovador. Enquanto os pesquisadores das agências tradicionais tendiam a ser mais imediatos e sensíveis as descobertas literais em suas pesquisas, os planejadores eram por natureza e decreto mais pró-ativos e imaginativos, injetando ideias meio pesquisadas, meio profetizadas em cada um dos estágios de desenvolvimento do processo criativo da propaganda. (STEEL, 2001, p.38)

As pesquisas ou dados apontados por elas são fundamentais para que o cliente a agência possa ter uma visão geral do objetivo a ser analisado, porém, não devem substituir ou ignorar outros fatores que influenciem a tomada de decisão. Conforme aponta Sampaio (2003, p.306), “pesquisa deve ser suporte, jamais substituta de decisões”.

Steel (2001) afirma que os clientes não tinham seu próprio departamento de pesquisa e deixavam isso exclusivamente a cargo das agências. Dessa forma, os pesquisadores faziam todas as pesquisas necessitadas por eles, não apenas relacionadas à propaganda, mas também referente a questões genéricas de mercado, o que permitia a captação de ideias que as próprias empresas não eram capazes de fazê-las.

Em conversa com Jeff Goodby, Steel (2001) indica que Goodby entendia que o planejamento poderia ajudar a Goodby, Berlin & Silverstein, seu departamento de criação e a ele próprio a fazer um trabalho melhor, dando-lhes mais informações e *insights* do que eles poderiam gerar por conta própria.

Júlio Ribeiro (1989, p39) aponta que “[...] pesquisa é uma coisa, planejamento é outra. Nenhuma equipe de criação consegue fazer boas coisas apenas com relatórios de pesquisa na mão. [...] a pesquisa desempenha a tarefa de aprender a realidade”. Interpretar essa realidade e propor soluções são as tarefas criativas que caracterizam o planejamento. Para Sérgio Roberto Dias (1989, p.22) um bom planejamento, em geral, se faz em três etapas “primeiro a gente se apropria da realidade, depois monta um problema e, finalmente, se pensa em como solucioná-lo”.

Para Ferrari (1990, p.17), o planejamento é um processo “analítico-administrativo”, que tem como fundamento o objetivo de obter o máximo de retorno sobre o investimento, além de permitir alinhar todos os departamentos da agência com base num mesmo propósito.

Para Steel (2001) numa análise subjetiva, o planejamento é um conceito que agrada tanto o cliente quanto a equipe de criação. Os clientes veem como essa ferramenta pode ajudar a comunicação se tornar mais eficaz, enquanto a criação acredita que o maior volume de informações é uma importante base para o início do processo criativo. Ferrari (1990) afirma que cabe ao planejador definir o conteúdo da mensagem, já que é ele quem tem o conhecimento sobre o público-alvo, possibilitando assim identificar suas necessidades, seus desejos, explícitos ou não, permitindo assim inserir a mensagem no universo psicológico desse público.

3.4 O SURGIMENTO DO PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO

Steel (2001) indica que o surgimento do profissional de planejamento se deu quando Pollitt decidiu que era necessário que um pesquisador treinado ficasse ao lado do atendimento, oferecendo informações relevantes para as tomadas de decisão. Esse novo pesquisador viria a ser chamado de Planejador e seria encarregado da análise dos dados e do cruzamento deles com as decisões estratégicas:

[...] garantir que todos os dados relevantes para as decisões-chaves de propaganda fossem adequadamente analisados, complementados com novas pesquisas e organizados para se relacionar com as decisões de estratégia criativa e com a forma como a campanha deveria ser avaliada (STEEL, 2001, p.41).

Chris Cowpe apontou em entrevista com Steel (2001, p.37), que “era responsabilidade do planejador questionar os dados e o consumidor até conseguir um *insight* que ajudasse o trabalho das pessoas de criação”. E ainda que “os planejadores eram arquitetos e guardiões das marcas de seus clientes, os detetives que desvendam pistas ocultas e coagiam delicadamente os consumidores a revelarem seus segredos mais profundos” (2001, p.37). Ferrari (2001, p.11) corrobora com essa visão e analisa que o planejador é aquele que sabe que deve analisar, minuciosamente, todas as informações que lhe estão disponíveis, e que ele deve detectar todos os problemas e oportunidades.

A introdução de um planejamento estratégico e criativo permitiu que as agências pudessem trazer o consumidor para dentro do processo de desenvolvimento da comunicação. De acordo com Steel (2001, p.42), "fazer direito" é a questão, e, quando criaram e aumentaram seus departamentos de planejamento, tanto a BMP quanto a J. W. Thompson encarregaram seus planejadores de fazer uma triangulação de dados, somando a dimensão das respostas dos consumidores, as opiniões e experiência dos clientes e a intuição do pessoal da criação. Com isso, as agências buscavam tornar sua publicidade mais eficaz. Assim, "os planejadores se envolveram não somente no desenvolvimento estratégico em que usariam a pesquisa para descobrir o que a propaganda deveria dizer, mas também no desenvolvimento criativo".

O autor ainda afirma que o planejamento foi concebido como uma forma de as agências atacarem o problema de criar e manter um relacionamento significativo com os consumidores. Para ele, esse era o papel do planejador:

O papel do planejador era basicamente de acolher os consumidores como parceiros no processo de desenvolvimento da propaganda, usar todo tipo de informação fornecida por eles em cada estágio do processo para alimentar e algumas vezes até inspirar as ideias criativas e balizar, até mesmo validar, as campanhas que resultassem disso. (STEEL, 2001, p.17)

Para Ferrari (2001, p.11), aqueles que decidirem atuar nessa área devem estar conscientes de que "ser um planejador é, antes de tudo, um estado de espírito. Uma postura existencial, não aprendida, mas antes incorporada, assimilada pela essência do indivíduo". E completa dizendo que o conhecimento técnico que vier a aprender durante sua vida de nada adiantará se sua essência não estiver preparada para recebê-lo.

Steel (2001) reforça a definição das habilidades e dos traços de personalidade essenciais para planejadores bem-sucedidos, que envolvem, na maioria das vezes, ter um alto intelecto, ser curioso, ter habilidade para pensar, simultaneamente, com os lados direito e esquerdo do cérebro, para que possam ser lógicos e disciplinados e, ao mesmo tempo, criativos, inovadores e intuitivos, e também ter alta capacidade em se comunicar, tanto de forma verbal quanto escrita. Em outro momento, ainda reforça que "qualquer bom planejador tem de ser muito forte tanto estratégica quanto

criativamente” (2001, p.51). Corroboram esse pensamento Daniel de Tomazo¹⁸ e Caio Del Manto. De Tomazo afirma que a possibilidade de trabalhar com uma disciplina que unisse os dois lados do cérebro foi o que o levou ao planejamento:

Uma coisa que tinha um lado de criatividade e um lado o pensamento racional, lógico e estratégico. A possibilidade de transitar entre esses dois universos.

Já Del Manto afirma que poder ser analítico e criativo ao mesmo tempo é o que traz o planejador para o centro do processo criativo. Além dessa habilidade, Steel (2001) nos apresenta outras três, que considera fundamentais:

- A primeira é uma mistura de modéstia com humildade. O trabalho de um planejador é fornecer às principais mentes decisórias, tanto na agência quanto na empresa cliente, todas as informações que possam precisar para tomar uma decisão inteligente. Não cabe ao planejador tomar a decisão por eles. O trabalho de um planejador é fazer as ideias acontecerem e não necessariamente ter as ideias.

- A segunda habilidade do planejador é passar mais tempo ouvindo do que falando, seja em conversa com consumidores, clientes ou outros funcionários da equipe da agência.

- O terceiro atributo é a capacidade camaleônica, a qual permite o planejador desenvolver relações com uma gama extraordinariamente diversificada de pessoas.

Márcia Aguirre¹⁹ questiona a afirmação de Steel quanto às responsabilidades de decisões. Para ela, as decisões devem ser tomadas em conjunto, e o planejamento deve influenciar e participar dessa decisão:

Eu acredito muito nisso, de fazer junto. A gente tem a nossa responsabilidade que é, sim, aprofundar, que é, sim, levar um direcionamento, mas não é porque eu estou falando que tem que ser feito. Eu estou falando: vamos juntos? É por aqui? Você concorda? Tem muita política aí envolvida. Essa frase dele é bem dura, não é? A gente não pode tomar decisão, acho que a decisão é conjunta.

[...] Eu acredito de verdade no trabalho conjunto com as outras disciplinas. Então, na hora em que a gente pega e faz um direcionamento que vem do planejamento, obviamente a gente tem que chegar à criação e, não é nem pedir bênção, é chegar para os caras e falar assim: tem quilometragem? Bate o sino? Você tem tesão de criar coisa em cima disso? E é muito maluco, porque, se a parada é poderosa, as pessoas vão concordar e vão. Agora, se

¹⁸ Daniel de Tomazo: Diretor Geral de Planejamento da Ogilvy, em entrevista concedida ao pesquisador em 11 abr. de 2017 Entrevista completa no Apêndice C

¹⁹ Márcia Aguirre: Head de planejamento da R/GA, em entrevista concedida ao pesquisador em 11 abr. de 2017 Entrevista completa no Apêndice D

o planejamento não consegue trazer uma coisa nova, inovadora — porque acontece também, a gente não tem sempre razão e não tem sempre o olhar fresco que poderia, a gente leva as informações pra mesa e a gente tenta, junto, chegar. A gente tem a nossa responsabilidade que é sim aprofundar, que é sim levar um direcionamento, mas não é porque eu estou falando que tem que ser feito. Eu dou aula na Miami²⁰ e aí eu sempre falo pra galera que é criativa, que eu estou em contato: caras, mesmo que vocês não concordem em nada do que o planejamento está levando, usem os caras como fonte de informação, porque eles estudaram pra caralho, eles podem ser um atalho pra vocês, entendeu? Então, use os caras. ‘Puts’ [sic], ele está falando só abobrinha, mas questione o cara. O que você leu? O que você viu? Me conte. Então, tente tirar dele coisas que ele não viu. Porque é um profissional que está ali pra cortar caminho pra criação. Nesse sentido. Esse passinho. No mínimo, foi alguém que estudou pra caralho [sic] e você tem que criar. Use o cara.

Já Ana Cester²¹ é enfática ao afirmar que, no atual momento em que a disciplina do planejamento está, essa possibilidade de não tomar decisões não é uma opção: “*acho que não existe não tomar decisão. Não existe. Pelo contrário*”. Ela defende que estamos vivendo num mundo que exige decisões por ser cada vez mais enxuto e temos o tempo restrito:

A gente está vivendo num mundo cada vez mais enxuto, que o tempo das pessoas é restrito; você tem que se organizar pra saber onde você quer chegar. Acho que teve um tempo em que, assim, os meios eram poucos, os canais eram poucos, o conteúdo era também pouco, você conseguia... Vou dar um exemplo clássico: aquela apresentação de planejamento que traz todo o processo até você chegar no insight. Ah, então a gente partiu dessa hipótese, a gente foi lá, a gente fez um grupo, a gente falou isso aqui, tá aqui o vídeo — a gente adora mostrar o vídeo —, tá aqui o aprendizado, etc., daí a gente eliminou isso, manteve aquilo, agregou tal, tal, tal e daí a gente chegou a esse insight. Acho que essa reunião hoje não pode mais existir. A reunião começa com: esse é o insight, essa é a fundamentação do insight. Quer ver a pesquisa, está no anexo.

Cester, porém, ressalta que é necessário ter segurança na tomada de decisões. Caso o planejador não tenha essa segurança, ele deve buscar fontes que permitam esse processo, como pessoas mais experientes, seniores, dentro da mesma equipe:

Agora a questão é: você está inseguro pra tomar uma decisão, vai consultar uma pessoa mais sênior, vai consultar uma pessoa mais experiente. Agora, não tem como, lendo um gráfico, lendo uma tabela você tomar uma decisão. Vou pra lá ou vou pra cá? Eu brinco muito com o CSI²². Tem aquela menina que fica no telefone, daí a pessoal liga e fala “descobre pra mim quais são as marcas de pneu de bicicleta na Flórida”. A menina vai olhar. Ela já olha e fala

²⁰ Miami: escola Miami Ad School, que oferece diversos cursos na área de planejamento estratégico.

²¹ Ana Cester: Profissional de planejamento, em entrevista concedida ao pesquisador em 11 abr. de 2017 Entrevista completa no Apêndice E

²² CSI: *Crime Scene Investigation*, série de TV criado nos Estados Unidos da América e transmitida pela CBS.

“as marcas são essas, mas teve uma aqui, que é essa que você está me falando, que só tinha naquela loja de ponta de estoque”. Ela já tomou uma decisão. Por quê? Porque ela está economizando tempo de todo mundo. “Olha, tenho 475 marcas, a primeira...” não tem o menor cabimento. Nos dias de hoje, não tem menor cabimento.

Steel (2001) argumenta ainda que o trabalho do planejador deve estar na dianteira do processo ao longo da pesquisa exploratória, do desenvolvimento estratégico e do *briefing* de criação. E reforça “o trabalho de um planejador é fazer as ideias acontecerem, não ‘ter as ideias’”. Ferrari (2001) também acredita nesse argumento, quando nos apresenta que o planejador é quem identifica os argumentos motivadores e os repassa para os criativos, que, com base neles, irão desenvolver e apresentar esses argumentos em uma roupagem que irá sensibilizar o público-alvo da mensagem. Essa complexidade de definir o conteúdo é uma das grandes habilidades do planejador.

Ribeiro (1989, p.24) defendia que todo planejador deve se aproximar do problema para o qual está buscando solução. Para ele, a “verdade está nas ruas, nos olhos de quem compra, na boca de quem vende. É preciso ir buscá-la”. Desse modo, ele apontava que “quem não gasta sapato, não perde tempo, não encosta a barriga no balcão, não consegue aprendê-la. A apreensão da verdade é o primeiro passo para quem quer entender as coisas”. Essa realidade se modificou e hoje o planejador pode buscar a mesma informação em bases de dados diferentes, já que o comportamento do consumidor também se modificou. Um ponto de vista que o autor aponta nesse processo, que continua sendo fundamental, é o interesse do planejador em descobrir e explorar o que ele classifica como “a capacidade de se encantar com o problema”.

3.5 O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA NO BRASIL

Como nos mostra Emerich (1990), ao estudarmos o planejamento de propaganda nas agências brasileiras, temos poucos fatos históricos que representam com clareza sua estruturação dentro das agências no Brasil. Apesar de sua reconhecida importância, como apontam Dias, Ribeiro e Aldrighi (1989), Castelo Branco, Martensen, Reis e Emerich (1990); Ramos e Marcondes (1995), Ferrari (2001), Steel (2001), Sampaio (2003), entre outros, a área do planejamento de propaganda vem sendo pouco estudada no campo teórico-científico. Por transitar

entre o analítico e o criativo, conforme apontado por Steel (2001), e englobar diferentes áreas do conhecimento, conforme indica Ferrari (2001), a área possui pouco referencial teórico exclusivamente dedicado à pesquisa e à formação de seus profissionais.

Por isso, faz-se necessário apresentar os conceitos e características do departamento de planejamento nas agências de propaganda, assim como sua evolução histórica e mudança nas competências dos profissionais que compõem as equipes estratégicas.

No Brasil, o termo foi introduzido ainda no final dos anos 60, logo após ter surgido nas agências inglesas, conforme aponta Marina Campos²³. A atividade de planejar a propaganda já era desenvolvida, porém dentro dos departamentos de pesquisa, pelo atendimento ou até mesmo pelo departamento de Marketing do cliente.

Hélcio Emerich (1990, p.158) afirma: “não creio que exista algum tipo de registro ou documentação impressa específicos sobre a evolução das técnicas de planejamento da propaganda no Brasil”. O autor aponta que o início do trabalho dos planejadores de propaganda dentro das agências brasileira se deu na década de 1950:

Mas, não seria um equívoco histórico situar, pelo menos como início do reconhecimento e valorização do trabalho dos planejadores, dentro das agências, a década de 50, pois foi nessa época que grandes transformações na economia brasileira começaram a refletir-se mais diretamente na atividade publicitária. (EMERICH, 1990, p.158)

A atividade do planejamento estava ligada diretamente aos departamentos de mídia e atendimento. Emerich (1990, p.159) aponta que: “não é que antes dos anos 50 não possa ter havido planejamento nas agências ou nos clientes. [...] Mas, inegavelmente, as tarefas e os desafios dos “planificadores” pré-50 eram muito menos complexos”.

O autor aponta que, nesse período, o profissional que trabalhava com planejamento se viu obrigado a buscar especialização e novas fontes de conhecimento, já que a economia de mercado, que se apresentava nesse período, exigia mais do que apenas os contatos com clientes e veículos de comunicação:

Não sem alguma perplexidade, aqueles profissionais do planejamento, até então habituados a fazer sozinhos os contatos com os clientes, a negociar com os veículos e raramente criar as campanhas, viram-se obrigados não

²³ Em prefácio do livro de John Steel (2001).

apenas a aceitar o caminho de especialização como também a buscar no exterior novas fontes de conhecimento e atualização, assumindo uma nova atitude face a uma economia de mercado que entrava a passos largos num regime de franca competição. (EMERICH, 1990, p.159)

Mesmo com o surgimento da disciplina na Inglaterra, o planejador no Brasil foi muito influenciado pelo modelo desenvolvido nos Estados Unidos, conforme resgata Emerich (1990).

Hélio Silveira da Motta é apontado por Ramos e Marcondes (1995) e também por Celso Loducca (2012, p.81) no livro que conta a história da agência Loducca, conhecido como o guru do planejamento no Brasil. Segundo Abreu e Paula (2007, p.169), Hélio consolidou a área de planejamento, ainda que essa não tivesse essa denominação, na J. W. Thompson do Brasil, em sua segunda passagem pela agência, na década de 1950. Quem também corrobora essa afirmação é Emerich, que relata:

[...] não há como não destacar a figura mítica de Hélio Silveira da Motta, que muitos seguidores continuam considerando o maior profissional da propaganda brasileira em todos os tempos, criador de uma autêntica escola não só quanto à técnica e metodologia do planejamento, mas, principalmente, de toda uma conceituação quanto à elevação do publicitário a uma postura de respeito, dignidade e competência no plano do relacionamento com os anunciantes. [...] Abominando a superficialidade das soluções fáceis, mergulhava profundamente nos problemas de mercado e de vendas de cada conta. Nos seus planos a consistência, a lógica e a objetividade da sua argumentação (inclusive na defesa das peças de criação) eram simplesmente irretorquíveis. (EMERICH, 1990, p.159 a 160)

Para Aldrighi (1989), a área de planejamento foi a responsável por trazer para as agências essa possibilidade de tratar a propaganda como ciência.

Nos anos 60, a propaganda brasileira foi marcada pela expansão da mídia eletrônica, puxada pela chegada da TV, e isso impactou diretamente o cotidiano dos homens de planejamento. Para Ramos e Marcondes (1995, p.61), esse período foi de “ênfase na criatividade”. Os autores apontam que, a partir desse momento, houve mudanças e consequências notáveis na propaganda no Brasil, como “a integração dos setores criativos nas agências”, além da “mudança radical na forma e no conteúdo dos anúncios, com uma total libertação de cerimônias em sua linguagem e um afastamento paulatino da sistemática argumentação racional”.

No Brasil, instalava-se o governo militar. E tanto as agências de propaganda como os profissionais de planejamento (com as devidas exceções) passaram a conviver em animado colóquio com o regime autoritário.

A década de 70 impulsionou o crescimento da propaganda. Segundo Ramos e Marcondes (1995, p.78), os investimentos em publicidade representavam “0,90% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional”. Para os autores, “as inteligentes, criativas e leves mensagens publicitárias das campanhas do início da década cedem espaço à propaganda sisuda, assumidamente *hardsell*²⁴, imediatista e prenhe de ofertas”.

Conforme aponta Emerich (1990, p.161), “a partir da década de 70, o planejamento publicitário absorveu teorias como as do “*Unique Sales Proposition*”²⁵, “*Positioning*”²⁶ e outras”. Ainda de acordo com o autor, com isso, o planejamento passou a incorporar em suas campanhas a pesquisa e outras táticas estratégicas, como “a promoção de vendas, o *merchandising*, o *marketing* direto, o *telemarketing*, o *design*, a programação visual e a atividade de relações públicas como componentes indispensáveis à estratégia de comunicação”.

Ramos e Marcondes (1995, p.79) relatam que, na década de 1970, nas agências, a criação abre espaço ao planejamento e resgatam a declaração em que Carlos Alberto Carmo, presidente da SSC&B Lintas Worldwide, afirma sobre aquele período: “a propaganda deixou de ser arte para se tornar negócio.” Esse período marcou a consolidação empresarial das agências que tinham o planejamento como centro dos processos, conforme aponta Emerich (1990, p.161).

No entanto, foi na década de 1980 que a disciplina se fortaleceu e passou a desenvolver papel estratégico dentro do processo criativo. Ramos e Marcondes (1995) indicam que os anos de 1980 foram anos de radicais e definitivas transformações econômico-políticas internacionais, muitas dessas causadas pelas ações militares e paramilitares que aconteciam no mundo e pela queda do regime socialista, principalmente na Alemanha Oriental. Para os autores, essa foi a época de alta geração de riquezas, o que, de forma direta, impulsionou a propaganda. Eles ainda afirmam que as agências brasileiras ganharam muitos prêmios nos festivais internacionais de criatividade, firmando-se nessa década como “uma das cinco grandes expressões criativas da publicidade mundial”. Salzman, Matatthia e O’Reilly (2003, p.22) afirmam que: “da década de 1980 até o início dos anos de 1990, a criação de publicidade inovadora era o enfoque principal de uma agência.

²⁴ Hardsell: um método de venda em que a pessoa que está vendendo se esforça muito para persuadir o cliente a comprar algo.

²⁵ Unique Sales Proposition: Argumento Único de Venda. Conceito criado por Rosser Reeves na década de 1940,

²⁶ Positioning: Posicionamento.

Ainda, entre as décadas de 1980 e 1990, novas atividades foram sendo incorporadas pelas agências, como o *marketing* direto, promoção e eventos, conforme apontado por Ramos e Marcos (1995). Eles apontam (1995, p.114) que, ainda nesse período, as agências passaram a conviver com a chegada dos computadores, traduzindo esse período dessa forma: “Agência de propaganda sempre foi um bicho avesso a mudanças muito drásticas. Não foi diferente, claro, com os computadores”.

A década de 1990 foi de extrema mudança no planejamento, já que nesse período se dá o início da era virtual, conforme Ramos e Marcondes (1995, p.135). Nessa década, também houve um fortalecimento da disciplina de planejador com o desenvolvimento de novos profissionais de planejamento — como Ken Fujioka, Daniel De Tomazo, que é entrevistado participante desse trabalho, e Marina Campos —, que se juntaram a profissionais já experientes — como Júlio Ribeiro, Celso Loducca, entre outros — e promoveram uma grande mudança no formato pelo qual o planejamento fazia parte das estratégias das marcas, saindo exclusivamente da área de pesquisas para uma área estratégica e criativa, como apontado por Lima (2012).

Os anos de 2000 continuaram com desenvolvimento da disciplina. Em 2002 foi criado o Grupo de Planejamento²⁷, com 13 integrantes convidados de diversas agências, especialmente de São Paulo. O grupo foi um grande passo para o fortalecimento e desenvolvimento de novos profissionais. Por meio do fomento de cursos, *workshops*, palestras e parcerias com outras instituições, o Grupo de Planejamento tem fortalecido a prática e o desenvolvimento de um novo profissional de planejamento, preparando esses planejadores para os novos cenários os quais a disciplina tem enfrentado.

Flávia Spinelli²⁸ entende que o Brasil tem um modelo muito diferente do que o praticado em outros países e vê como grande diferença a atuação de equipes criativas junto com equipes de mídia, referendando que no exterior há as agências de mídia e as agências criativas.

Isso faz com que o planejamento também seja diferente, pelo fato de o modelo brasileiro permitir que a agência faça tudo junto, com uma integração muito mais forte entre planejamento de mídia e planejamento estratégico. Com isso, há uma riqueza de conexões entre os pensamentos, o que configura uma vantagem. Ela afirma ainda

²⁷ <https://grupodeplanejamento.com/sobre-o-gp/> Acesso em: 20 jun. 2017.

²⁸ Flávia Spinelli: *Vice President Strategy* da McGarryBowen Brasil, em entrevista concedida ao pesquisador em 5 jul. de 2017 Entrevista completa no Apêndice I.

que, analisando os planejamentos que vêm de outros países através do grupo ao qual sua agência pertence, é possível identificar que o modelo brasileiro é mais conectado e inteligente.

Quem entende da mesma forma é Cester, que aponta também que o modelo brasileiro, em que o planejamento está inserido no processo todo, permite maior intermediação e mensuração dos resultados obtidos nas várias etapas da campanha.

Para Del Manto, o planejamento é mais valorizado na Inglaterra do que no Brasil. Para ele, por ter surgido nas agências inglesas, sendo uma sociedade mais intelectualizada, o planejamento é mais valorizado:

É mais valorizado por ser algo mais histórico, por estar lá e por ter surgido lá. Eu acho que tem uma diferença grande da sociedade. Acho que vem da sociedade, não vem do mercado em si. A sociedade inglesa é uma sociedade pensante. É uma sociedade que valoriza muito o pensamento. Isso é a sociedade inteira. Então as pessoas discutem política, elas vão pro pub, elas realmente são profundas nas opiniões, é um povo muito mais educado. Por conta de ser uma sociedade pensante, o planejamento naturalmente tem um valor, pois é um cara que, em teoria, é o guardião do pensamento, da opinião. Como o planejamento surgiu lá e tem um peso maior nas agências, acaba naturalmente tendo mais força.

Del Manto ainda cita outros países como exemplo. Para ele, o planejamento de propaganda na Espanha passa por um processo muito parecido com o que o Brasil passou no início dos anos 2000, onde houve uma valorização da criatividade:

Espanha é outro mundo. É o Brasil de 15 anos atrás. É um mercado que está começando a valorizar a criatividade demais, tipo, a criatividade é a coisa mais importante que existe. Planejamento está bem atrasado, está começando realmente e a ter uma voz; um pouco ingênuo, um pouco raso ainda.

Ele também aponta características de outros mercados, como a América Latina:

Eu trabalhei bastante com isso na América Latina também. A Argentina é um pouco mais parecida com o Brasil em relação ao planejamento, México está bem mais atrasado como um mercado no geral; o planejamento está incluso, mas, em geral, o mercado está superatrasado, e os outros países são assim também.

3.6 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA

As mudanças que a propaganda enfrenta atualmente impactam diretamente o planejamento. Mudanças nas mídias e seus formatos, mudanças no padrão de consumo, no comportamento do consumidor, entre outros, elevaram as dificuldades e possibilidades na formulação dos problemas, hipóteses e investigações.

Conforme aponta Steel (2001, p.17), o planejamento foi concebido “como uma forma de as agências atacarem um grande drama que, nos dias de hoje, aflige muitos publicitários e agências americanas, que é a criação e manutenção de um relacionamento significativo com os consumidores”. Para isso, é necessário pensar em cada meio como um ambiente que, combinado com outros, cria novas relações e possibilidades de interpretações de uma mesma mensagem.

Para Del Manto, o planejamento e, em consequência, as competências do planejador, mudaram muito, principalmente a partir da década de 2000, e passaram de um planejamento analítico para um planejamento estratégico criativo. Ele afirma que:

Uma grande mudança foi a de que o planejamento tinha muito o perfil de interpretar pesquisas, que era o histórico dos anos de 1980 e 1990. Era um planejamento muito focado no negócio e no consumidor. Um planejamento analítico. O planejador cruzava muitos dados e o seu trabalho parava numa recomendação analítica. A partir dos anos 2000 o planejamento passou a ser mais estratégico e criativo.

Quem corrobora esse pensamento é Camila Massari²⁹, que afirma que, há alguns anos, o planejamento era uma espécie de suporte, de apêndice para os outros departamentos:

Naquela época, você fazia um suporte ao trabalho da agência no que diz respeito a pesquisas básicas. Você fazia a ponte com os institutos. Era quase como um RTV, que faz a ponte para os fotógrafos, as produtoras; o planejamento fazia a ponte para contratar pesquisas para os clientes e uma busca de informações básicas sobre mercado, análise dos dados dos clientes e ajudar a dar um suporte à criação. Então você era na verdade um apoio, um apêndice. Você não era nem um pouco estratégico. Suporte ao

²⁹ Camila Massari: Diretora de planejamento da Talent Marcel, em entrevista concedida ao pesquisador em 29 maio 2017. Entrevista completa disponível no Apêndice G.

atendimento, suporte à criação, aí o retro-planning³⁰ era muito comum. Você fazia uma defesa do que estava sendo levado.

Bruno Delfino³¹ traz a mesma abordagem. Ele afirma que o planejador era muito voltado para a necessidade de contar histórias a fim de estimular a criação a chegar a um *insight*.

O planejador era muito voltado a Storytelling³², a contar histórias, a chegar ao insight e, obviamente, ele usava pesquisa e baseava seus argumentos em números e tudo mais, mas ele era um grande enrolador, por assim dizer. Ele tentava fazer a ideia criativa ser bonita, fazer um retro-planning, e muitas vezes acontecia isso. Acontece até hoje, em muitos casos.

De Tomazo complementa, afirmando que o planejamento de propaganda vai sendo modificado, porém, sempre com um acréscimo de habilidades e ferramentas. Não se descarta aquilo que se era utilizado anteriormente, apenas se acrescentam novas habilidades:

Eu costumo dizer que o planejamento é uma caixa de ferramentas que nunca diminui. Você nunca tira ferramentas, você só coloca ferramentas novas. [...] outro dia, eu estava fazendo um trabalho de estruturação da agência e comecei a listar tudo o que a gente faz. A gente faz muita coisa diferente, desde um lado muito forte de entendimento das coisas, pesquisa, entender das pessoas, entender de mercado, entender de negócios; isso se soma a um lado muito forte de marca, que é entender como uma marca funciona, como uma marca se forma, como se constrói uma marca que se junta a um lado muito forte de insight e criatividade, então você tem que ser bom de ideia, você tem que ser bom de encontrar soluções para as coisas.

Até a década de 1990, a grande concentração dos investimentos publicitários baseava-se em mídia impressa, eletrônica e exterior, conforme aponta Castelo Branco; Martensen; Reis (1990). Nos primeiros anos da Internet, ainda se tinha uma divisão de estratégias entre mundo real e virtual, com planejadores dedicados a cada disciplina. Conforme aponta Taurion (2013), hoje, as possibilidades expandiram-se e já não é mais possível dividir a comunicação em *off-line* e *on-line*, esses mundos se fundiram e, com as mídias digitais, as possibilidades de planejar a comunicação se tornaram muito maiores.

³⁰ Retro-planning: termo utilizado para indicar que o planejamento foi feito para referendar o conceito criativo, ou seja, foi feito após a criação ter sido desenvolvida. Entende-se que o planejamento deva ser feito antes do processo de criação.

³¹ Bruno Delfino: *Associate product marketing manager* no Google, em entrevista concedida ao pesquisador em 5 de julho de 2017. Entrevista completa disponível no Apêndice H

³² *Storytelling*: é a capacidade de contar histórias de maneira relevante, onde os recursos audiovisuais são utilizados juntamente com as palavras.

Para Del Manto, o planejamento não funciona mais da mesma forma que há alguns anos, em que havia uma magia que envolvia os planejadores, que com suas apresentações elaboradas e pesquisas alternativas conseguiam envolver clientes e consumidores em suas estratégias. Hoje, é preciso trabalhar, de verdade, se envolver no volume de dados, se dedicar às planilhas de negócio e usar o lado lógico do cérebro.

Os dados têm possibilitado ao planejador cada vez mais aprofundar suas análises por meio de cruzamentos e comparações, identificando padrões comportamentais, sentimentos, necessidades, desejos, trazendo o consumidor para dentro das estratégias. No entanto, assim como a disciplina, não há um padrão, nem dentro dos mesmos grupos de agência. Cada agência usa os dados conforme seu entendimento e necessidades. Poucas utilizam em todo o processo; a maioria, apenas na construção de *brief* criativo, na concepção de *big idea*³³.

Steel (2001, p.45) aponta que algumas agências utilizam os planejadores para reunir informações inteligentes, porém, os excluem do restante do processo, exceto para a realização de pesquisas com objetivo de provar a ideia criativa, que pode parecer absurda em um primeiro momento ao cliente, mas aprovada pelos consumidores, fazendo assim com que a campanha seja veiculada, já que "a opinião do consumidor é única que importa".

Del Manto corrobora esse ponto de vista e afirma que o planejador, até os anos 2000, tinha que entender muito de pesquisas e análises, e essas foram as bases do planejamento, porém, ele afirma que, o trabalho do planejador, em grande parte, parava na recomendação analítica, e menos numa recomendação estratégica ou em uma estratégia criativa.

Você tinha que entender muito de pesquisa, analisar, era um planejamento muito analítico. Então você analisava muitas pesquisas, você cruzava dados. Muitas vezes cruzava dados de venda com dados de consumidor. Você cruzava muita coisa e o seu trabalho parava numa recomendação analítica e menos numa recomendação estratégica de verdade, ou estratégica criativa. Então tinha esse viés muito mais analítico, muito mais de pesquisa. Acho que eu tive sorte de começar por aí, pois isso é a base do planejamento.

Ele aponta ainda que, nas últimas décadas, o planejamento sofreu diferentes influências, o que acabou transformando a disciplina. As diversas tecnologias de

³³ *Big Idea*: em tradução livre do Inglês, grande ideia.

comunicação e informação (TIC's), conforme apresentado por Saad Correa (2008), especialmente estruturadas pela Internet, estão criando novos ambientes midiáticos, conforme aponta Renó (2013). Para Aguirre, o novo comportamento do consumidor e o modo com que esse interage com as marcas vêm alterando o modo como a publicidade e a propaganda são planejadas, principalmente, por conta da tecnologia e dos novos meios em que essa comunicação ocorre. Ela reforça que a mudança no comportamento social na aquisição e compartilhamento da informação forçam os planejadores a se debruçarem sobre os impactos da tecnologia nesse ambiente. Aguirre ainda afirma que as agências devem estar inseridas nesses ambientes para aproveitar esse relacionamento a fim de criar novas experiências:

A gente quer aproveitar esse comportamento para a criação de serviços. A gente quer aproveitar esse comportamento para a criação de conteúdos. A gente quer aproveitar esse comportamento para a cocriar com as pessoas.

Com o fortalecimento das tecnologias e a globalização da informação, as agências e as organizações que atendem estão sendo forçadas a rever suas ferramentas e seus processos de comunicação e inovação, de forma a se adaptarem para construir relacionamentos fluidos e duradouros com seus consumidores. Conforme indica Taurion (2013), nunca houve tantos dados a nossa disposição. Mayer-Schönberger e Cukier (2013) indicam que, não que os dados não existissem antes, eles sempre foram gerados, mas nunca houve uma capacidade tão grande de captação, organização, tabulação e análise. Os autores ainda completam: “o registro de dados mais antigo remonta a 8000 a.C, quando comerciantes sumérios usavam continhas de barro para denotar bens comercializados” (2013, p.14).

Essa maneira de pensar, na qual o planejamento é exigido, sofreu novas modificações com a evolução trazida pela Internet e pelas tecnologias de comunicação e informação, que transformaram o meio em que estamos inseridos e também o modo como as pessoas recebem, interpretam e recriam a propaganda. Conforme nos mostra Renó (2013, p.17), “trata-se de uma mudança social, não apenas tecnológica, ou seja, a sociedade mudou e tem mudado, ou provocado, mudanças tecnológicas”³⁴. Para Taurion (2013), a evolução da computação e da capacidade de processamento permitiu o desenvolvimento de algumas novas formas

³⁴ Texto original: “se trata de un cambio social, y no solamente tecnológico, es decir, la sociedad ha cambiado, y tiene cambiado, o provocado, cambios tecnológicos”.

de coleta, tratamento, análise e interpretação dos dados. Para De Tomazo isso fez com que o departamento de planejamento necessitasse entender, ou ao menos trabalhar em parceria com outros departamentos que tragam para o processo o *big data*, *business intelligence*³⁵, ciência de dados e muitas outras ferramentas que mudaram a maneira com que as agências trabalham os dados. Para Tancer (2009), as ferramentas de inteligência geradas pela Internet e pelos mecanismos de busca permitem que as empresas olhem para o comportamento das pessoas *online* como um indicativo de o que, quando e como agem os consumidores:

Os dados da Internet relativos a nossos vícios demonstram o quanto os dados da inteligência competitiva podem ser atraentes, desde a compreensão do fluxo e refluxo do tráfego a websites até a descoberta de quem são as pessoas que visitam esses sites, e o que exatamente está por trás de sua decisão de visitá-los. (TANCER, 2009, p.25).

Delfino reafirma esse pensamento e aponta que, hoje, é possível mensurar quase todo tipo de propaganda. Ele exemplifica apresentando que algumas ferramentas do Google permitem identificar a intenção das pessoas. Esse, na visão dele, é um ponto que difere o Google e o YouTube do Facebook, já que, para o Facebook, o usuário declara os dados, e o Google capta suas intenções e, às vezes, a intenção é muito mais verdadeira do que a declaração. Para ele, isso ajuda a mensurar com maior precisão, pois é possível identificar, por exemplo, o que as pessoas fazem, onde elas clicam, por que elas clicam, quanto tempo eles assistiram. Tudo isso revela os dados de comportamento, e completa:

Você tem emoções de pessoas, você tem sentimentos, você tem comportamentos que nunca são mensuráveis, mas eu diria que o mundo está ficando hipermensurável, dá pra ver tudo hoje em dia, tudo. Cada clique cada coisa que você faz está contando um número. Eu diria que certas coisas, o próprio Júlio Ribeiro — uma vez eu fui ao grupo de planejamento — e ele falava isso, que o planner nunca vai perder a intuição, e se perder está errado. A intuição na propaganda é superimportante, é o sentimento. Às vezes os dados não vão ser o certo. Mas eu acho que essa parte da intuição nunca vai ser mensurável, mas os dados, hoje em dia, em grande parte é possível.

Cester acredita que o questionamento não está na possibilidade de mensuração e sim nos motivos dessa mensuração:

A questão é: você vai partir do que você quer medir, pra criar o projeto de comunicação que te permita medir aquilo.

³⁵ Business Intelligence (B.I.): em tradução livre do Inglês, inteligência de negócios.

Ela acredita que é possível mensurar toda uma campanha, porém, devem-se analisar os custos e tempo, para saber se aquela mensuração vai valer a pena:

Porque no fundo, o que está acontecendo, usando o paralelo da navegação, é que a gente está com bússola, a gente não está com GPS. Dá pra ter um GPS? Dá. O que a gente precisa para ter um GPS em 1500?

Steel (2001) aponta que o planejador deve ser capaz de “ouvir aquilo que as pesquisas não dizem”, e é claro quando defende que qualquer bom planejador tem de ser muito forte “tanto estratégica quanto criativamente”. De Tomazo afirma que uma das características do planejador é trabalhar os lados direito e esquerdo do cérebro, simultaneamente.

Esse pensamento deve estar no centro do processo do planejamento. Utilizando-se do *big data*, o planejador deve estar atento àquilo que os dados não revelam, não falam claramente, e, para isso, é necessária uma mudança de pensamento estratégico. Essa nova realidade passa a exigir uma visão holística do profissional que atua no departamento planejamento. Para Aldrighi (1989, p.57), “a propaganda trabalha com arte, criatividade, raciocínio, moda, cultura, psicologia, tecnologia, enfim, um complexo composto de valores e manifestações da capacidade humana”. Para Aguirre, assim deve ser o profissional de planejamento.

O planejador deve buscar integrar o máximo de ferramentas para que possa identificar padrões, comportamentos, tensões e qualquer outro dado que possa levá-lo a uma descoberta, aonde apenas uma técnica, como uma pesquisa qualitativa, não o levaria. De Tomazo afirma que há alguns anos o grande objetivo da pesquisa qualitativa era encontrar uma verdade humana que ninguém viu, analisar as entrelinhas para identificar algo que não estava claro, um *insight* muito forte, que, hoje, continua poderoso, mas há outras coisas poderosas também:

O Jon Steel não menciona Internet nenhuma vez, ele foi escrito no mesmo ano em que o Google foi lançado. Ele é muito da realidade do planejamento. Ele tem muita coisa que eu adoro no livro, mas ele é muito de uma realidade já desgastada, diferente, que era muito sobre fazer ‘quali’³⁶, pois qual era o desafio daquela época, era fazer um ‘quali’ pra achar um insight, uma verdade humana que ninguém viu. Era muito sobre ler nas entrelinhas pra fazer um comercial bem forte sobre essa verdade. Hoje em dia, achar um insight muito forte continua sendo poderoso, mas tem outras coisas poderosas também,

³⁶ Quali: refere-se a pesquisa qualitativa.

entendeu? Por isso que ele é meio loucão [sic] sobre as entrelinhas, porque você tinha outras coisas.

É fundamental para os planejadores se aprofundarem em diferentes disciplinas, para que se possa entender o problema e formular hipóteses que respondam aos questionamentos que a propaganda deve solucionar. O planejador deve ser capaz de adotar seu papel produtivo, já que, como apontado por Martino (2015) e Jenkins (2013), com a convergência digital as pessoas não apenas vão interpretar as mensagens conforme seus códigos culturais, mas também vão desenvolver novos significados, reconstruir essas mensagens com diferentes visões e lançá-las de volta ao espaço público por intermédio dos meios digitais. Esse processo se dá dentro de um espaço social que Bourdieu (1989, p.144) classifica que é onde as diferenças se desenvolvem espontaneamente e “tendem a funcionar simbolicamente como espaços dos estilos de vida ou como conjunto de *stande*, isto é, de grupos caracterizados por estilos de vida diferente”. Ainda de acordo com Bourdieu (1989, 153), “o espaço social é um espaço multidimensional, conjunto aberto de campos relativamente autônomos”. Esses espaços permitem que a mensagem seja ressignificada e interpretada de acordo com as experiências e motivações de seus atores. E esses ambientes, Scolari (2015) classifica como uma “nova ecologia dos meios”. Ele afirmar que “as tecnologias, nesse caso, as tecnologias da comunicação, desde a escrita até os meios digitais, geram ambientes que afetam os sujeitos que as utilizam” (p.27).³⁷

Por isso, Cester destaca que umas das grandes funções do planejador é entender muito bem quem é o seu público e como trazer esse público para o centro da conversa, mais do que o canal e o meio. Esses públicos, por serem afetados por esses ambientes de utilização, elevam o relacionamento e exigem um estudo mais aprofundado, que vai além de variáveis já amplamente discutidas. É também importante identificar como ele absorve, consome, lê a mensagem que se busca passar.

Essas mudanças sociais e de formato do consumo da informação, Scolari (2015) conceitua como uma nova ecologia dos meios. Essa ecologia não se concentra em nenhum meio em especial, tampouco a um determinado período de tempo limitado “sua reflexão começa com o aparecimento da linguagem, continua a transição da

³⁷ Texto original: “las tecnologías: en este caso, las tecnologías de la comunicación, desde la escritura hasta los medios digitales, geran ambientes que afectan a los sujetos que las utilizan.”

oralidade à escrita, chega aos nossos dias agitados de vida digital” Scolari (2015, p.18).³⁸ Assim também é o planejamento de propaganda: ele muda a cada cliente, a cada campanha, por objetivos, sazonalidades, mudanças de mercado e muitos outros fatores. Dessa maneira, o planejamento de propaganda precisa buscar possibilidades para se aproveitar dessa ecologia, criando alternativas para que os receptores, através da característica de cada ambiente midiático, interpretem a mensagem de acordo com o objetivo planejado.

Para De Tomazo, o planejamento tem bastante preocupação com o modo como a mensagem vai ser recriada dentro dessa nova ecologia dos meios de forma a evitar crises, mas não como uma estratégia de planejamento:

Acho que ainda tem muito no nível de crises, tipo, a gente sempre pensa “quando por essa campanha no ar, o que vão zoar com a gente?” “Pode ser grave, ou não?” Tem essa crise. A gente pensa muito porque, hoje em dia, grande parte do nosso negócio é pensar como uma determinada ideia, a execução, vai se comportar em mídias sociais. É uma parte superimportante da história, então, não tem muito jeito, é uma coisa que a gente considera.

Para Aguirre, as agências já olham para o relacionamento das marcas com os clientes através do impacto de uma nova ecologia dos meios. Ao ser questionada se o planejamento também tem esse olhar, ela afirma:

Com certeza, tem vezes que a gente quer estimular essa criação. [...] Como eu falei, você trabalhar com planejamento era muito mais simples. Hoje é muito mais complexo. Muito mais. Em todos os sentidos. Muito mais complexo, inclusive, nesse ecossistema de meios. Se você fizer o antes e depois da vida de planejamento, o antes era coisa que eu aprendi na faculdade, era coisa da “uniques”, tudo com a mesma cara, tudo com o mesmo branding, tudo com a mesma mensagem, pra ter abrangência; então, construção de marca era “uniques”. Agora não é mais. Agora são peças de um quebra cabeça misturado, inclusive, com as pessoas. As pessoas criando conteúdo, também. Então, é muito mais complexo, hoje.

Outra mudança trazida para o processo comunicacional e que alterou fortemente os processos do planejamento de propaganda foi a “convergência”. Para Jenkins (2013), os novos meios permitem uma relação entre pessoas que não se conhecem, mas que, por muitos fatores, dividem as mesmas referências, recriando as mensagens recebidas por meio das mídias, tornando-se, elas mesmas, produtoras de

³⁸ Texto original: “su reflexión comienza con la aparición del lenguaje, sigue con la transición de la oralidad a la escritura, llega hasta nuestros agitados días de vida digital”

uma mensagem recodificada, compartilhando essa nova mensagem por vários meios de comunicação, em diferentes plataformas.

Para Martino (2013), a convergência cultural acontece quando há a interação entre indivíduos, já que, “ao compartilharem mensagens, ideias, valores e informações, acrescentam suas próprias contribuições a isso, transformando-os e lançando-os de volta às redes” (2013, p.14). A Internet trouxe novas possibilidades de conexão e relacionamentos. Renó (2013) afirma que, inicialmente, a Internet ganhou o *status* da verdadeira aldeia global, conceito esse trazido por McLuhan (1967). Pessoas com as mesmas influências culturais podem criar comunidades em torno de qualquer interesse. Trazer o consumidor para centro do processo de planejamento e entender que seus pontos de vista são influenciados, não apenas pelo conteúdo da mensagem que lhe é entregue, mas também pela forma da mídia na qual a mensagem aparece, é vital para um planejamento eficaz e eficiente.

A evolução do planejamento passa diretamente pelas novas oportunidades trazidas pelos dados e pela mudança no comportamento dos consumidores. Conforme apontado por Taurion (2013), essa evolução traz novas oportunidade de cruzamento de informações, já que: “através de diversas fontes de dados, aparentemente sem relações, podemos derivar informações extremamente importantes e fazermos análises preditivas mais eficientes.” (Taurion, 2013, p.32)

As agências e, principalmente, os departamentos de planejamento, estão passando por um processo de descoberta e ainda trabalham para desvendar todo o potencial do *big data* para a geração de inovação. Conforme aponta De Tomazo, o uso do *big data* traz possibilidades excitantes, porém, ainda é necessário descobrir como eles podem ser usados com todo seu potencial.

Ele afirma ainda que o planejamento deve usar o *big data* aliado a recursos e metodologias já dominados pelos planejadores, como análise, entendimento.

Essas metodologias foram a base do planejamento por muito tempo, porém, para Del Manto, a partir dos anos 2000 o planejamento seguiu para um planejamento criativo, se preocupando menos com o lado analítico e buscando influenciar a criação, um planejamento muito conceitual. Para ele, esse modelo, que deixou de lado a pesquisa e a parte analítica sobreviveu até por volta do ano de 2013, quando as estratégias de redes sociais passaram a ocupar uma parte considerável do investimento publicitário dos clientes e, dessa forma, o planejador teve que voltar a se aproximar da análise, já que sem ela o planejamento não se sustenta:

Ele partiu desse lado mais analítico, mais de pesquisa, aí pesquisa começou a morrer um pouco dentro das agências e ir pra fora. Então começaram a surgir os institutos de pesquisa 'quali', o pessoal de agência que trabalhava em pesquisa começou ir pra fora, montar empresas, e o planejamento foi meio que se guiando. Em teoria, naquela época, 2004, 2005, quando surgiu o grupo de planejamento, ele segue pra virar um planejamento criativo. O que era isso? Era se preocupar menos com a análise e mais em sentar com a criação e influenciar a criação, nas soluções e tudo mais. Então aí tinha o briefing. O briefing que tinha que ser o mais criativo possível. Você tinha que articular a frase do briefing, que naquela época era a mensagem, ainda, como a grande estrela do briefing; tinha que articular quase como uma assinatura. Então era um planejamento muito conceitual, e conceitual tentando influenciar a criação. Então o que era de pesquisa foi jogando de lado, o que era analítico foi jogado de lado e virou esse planejamento criativo. Esse planejamento criativo, ele sobreviveu até por volta de 2012, 2013, que foi o grande discurso do planejamento: "Somos criativos, somos criativos." Dez mil vezes as pessoas diziam: temos que sentar com a criação, discutir a relação com a criação; parecia sessão de terapia, enfim.

Delmanto afirma ainda que essas mudanças alteraram também a estrutura dos departamentos de planejamento, que cresceram nesse período. Para ele, com o fortalecimento da propaganda nas mídias sociais, os clientes começaram a prestar atenção em pontos que até antes não prestavam, e o planejamento passou a ser questionado:

Virou absurdo o tamanho do planejamento. O Grupo de Planejamento ajudou muito, mas as agências todas inflaram o planejamento. Aí começou a surgir equipes de 10, 15, 20, 30 pessoas de planejamento. Isso foi crescimento muito desse jeito. Aí quando começou a surgir, de verdade — as redes sociais surgiram um pouco antes, mas quando começou a entrar no mundo publicitário, por volta de 2011, 2012, e começaram a prestar atenção nisso —, os clientes começaram a prestar atenção nisso e começaram a realmente colocar investimento em digital, de verdade; o planejamento começou a ser pego na mentira, eu acho. Começou a ser pego tipo, "puta [sic], tem que analisar mesmo. O lado analítico tem que voltar, e agora a análise mudou muito, é muito mais rápido, tem muito mais dados e tudo mais". Então desde 2012, 2013, aproximadamente, a galera começou a prestar atenção. Tem que voltar analisar. Com as agências digitais crescendo, começou a voltar um pouco de análise. O planejamento tentou não perder o glamour da ideia, da criação e tudo mais, mas realmente teve que começar a trabalhar, a analisar.

Ele entende ainda, que, o planejamento teve que voltar a se dedicar à análise e, dessa forma, passaram a ser novamente valorizados:

Os clientes começaram a valorizar isso. Estão valorizando cada vez mais. Se pegar dos últimos quatro, cinco anos a valorização desse perfil do planejador ficou muito grande. Hoje sim o planejador tem todo o discurso legal de criatividade, mas sem análise ele não para em pé.

Spinelli tem o mesmo pensamento. Para ela, foi um erro o planejamento ter se afastado da parte analítica. Ela acredita que, com isso, o planejamento perdeu força dentro das agências, mas vê uma tentativa de resgatar a relevância:

Foi um erro, 'tá', ter ir pro lado criativo. Na verdade, quando você está indo pro lado criativo, você está cada vez mais... As agência ganharam muito foco e muita força na área criativa, aí o planejamento, ele perdeu força e quase que veio pra suportar a ideia criativa e estamos onde estamos. Então eu acho que sim. Eu vejo um movimento de tentativa de voltar pra ganhar relevância na área. Em algumas agências o planejamento não tem voz, ele não consegue voltar, ele não consegue chegar dando uma diretriz. Ele simplesmente espera uma criação criar, depois ele fala, como que eu vou defender essa porra [sic]? E tem lugares que a gente consegue ver o planejamento dando a diretriz. Então é muito mais sobre como é o foco de cada uma das agências, e como, realmente, a liderança da agência enxerga o planejamento e o espaço que ela dá pra área, como de fato, o mercado está se moldando.

Por isso, a importância de entender como os dados podem trazer oportunidades de análise e geração de ideias inovadoras. Conforme já apontado anteriormente por Steel, é função do planejador gerar informações que permitam que as outras pessoas da agência tomem decisões. Ribeiro (1989) afirma que “num planejamento o elemento essencial é entender, e, para isto, é necessário obter as informações que nos permitam a apropriação da realidade” (1989, p.25). E é esse entendimento que o *big data* pode trazer para o planejador.

4 CONCEITOS SOBRE *BIG DATA*

Apesar de ser um termo amplamente divulgado, não há uma definição rigorosa para o termo do *big data*, conforme entendem Mayer-Schönberger e Cukier (2013) e, portanto, o termo permite diferentes abordagens e interpretações. Por isso, faz-se necessário definir os conceitos que iremos abordar nesse trabalho.

Para Mayer-Schönberger e Cukier (2013), *big data* se refere a trabalhos em grande escala, e que não poderiam ser feitos em escala menor, para extrair novas ideias e criar novas formas de valor, de modo que isso altere organizações, mercados e até mesmo a relação entre governos e cidadãos.

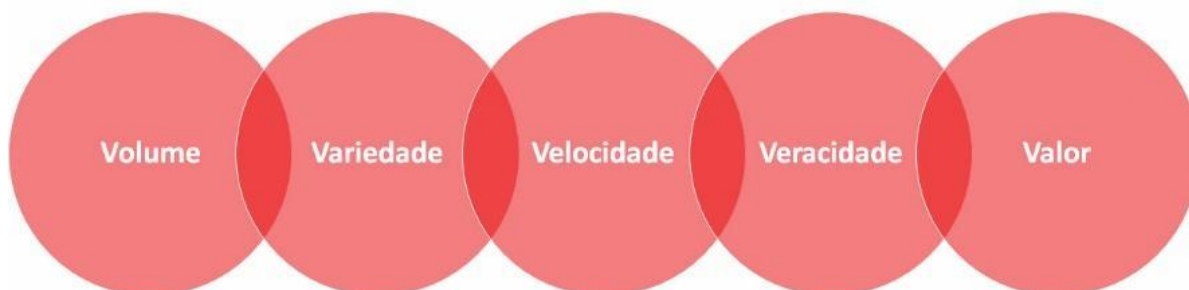
Para os autores, “a era do *big data* desafia a maneira com que vivemos e interagimos com o mundo”. Em essência, *big data* está relacionado com previsões; em aplicar a matemática em grandes quantidades de dados com o objetivo de se preverem probabilidades. Essa definição nos permite inferir sobre a necessidade da utilização do *big data* para o planejamento de propaganda, já que essa escala permite maiores análises.

Barlow (2013) aponta que o *big data* não é apenas um fenômeno tecnológico, mas tem uma dimensão cultural. A consultoria Gartner, uma das primeiras a cunhar uma definição para o termo, afirma que “*big data* faz referência não somente ao volume, mas também à variedade e à velocidade de dados, necessitando de estratégias inovadoras e rentáveis para a extração de valor dos dados e aumento da percepção”.

Taurion (2013), porém, traz uma nova abordagem e insere novos componentes, em que aponta que a fórmula do *big data* baseia-se em “volume, variedade, velocidade, veracidade, gerando valor”.

Podemos entender esses atributos da seguinte maneira:

Figura 3 - Big Data



Fonte: Adaptado pelo autor

4.1.1 Volume

Para Marquesone (2016), o volume é o atributo mais significado no conceito de *big data*, já que faz referência a dimensões sem precedentes, geradas nos últimos anos. A cada segundo, cerca de 40 mil buscas são realizadas no Google. O Facebook contabilizou em junho de 2016 uma média de 2,5 bilhões de compartilhamento e 2,7 bilhões de curtidas diariamente. O Instagram recebe cerca de 80 milhões de fotos todos os dias.

Taurion (2013) aponta que os imensos amontoados de dados podem vir das mais variadas fontes, como dados gerados pelos sistemas transacionais, gerados nas mídias sociais via *PCs*, *smartphones* e *tablets*, além de dispositivos de Internet das Coisas. O termo Internet das Coisas refere-se à capacidade dos objetos do cotidiano de se conectarem à Internet para enviarem e receberem dados, permitindo a ideia da fusão do “mundo real” com o “mundo digital”, fazendo com que o indivíduo possa estar em constante comunicação e interação, seja com outras pessoas ou objetos. Ashton (1999) referiu-se à Internet das Coisas como o uso de tecnologias que podem interconectar diversos aparelhos e objetos, ajudando a facilitar e organizar a vida das pessoas.

4.1.2 Variedade

A variedade dos dados em *big data* é tratada de acordo com os tipos de dados, ou seja: estruturados, semiestruturados e não estruturados. Para Marquesone (2016), a variedade não trata apenas dos dados, mas também das áreas onde o *big data* por

ser aplicado. Para o planejamento, variedade significa maior possibilidade de cruzamentos, correlações e investigações.

4.1.3 Velocidade

Essa variável trata da velocidade com que os dados são coletados, analisados e utilizados. Também está relacionada à rapidez com que os dados são gerados. Para Marquesone (2016), o fator velocidade está se tornando tão importante, que empresas que não conseguirem acompanhar a velocidade das análises terão dificuldades em manterem-se competitivas.

Para Taurion (2013), “dados não tratados e analisados em tempo hábil são dados inúteis, pois não geram informação”.

4.1.4 Veracidade

Esse atributo está diretamente ligado à confiabilidade do conjunto de dados numa aplicação de *big data*. Como *big data* está diretamente ligado a grandes volumes, em alguns casos pode surgir a ocorrência de dados inconsistentes. Para Taurion (2013, p.32), “precisamos ter certeza de que os dados fazem sentido e são autênticos”. Apenas com essa certeza podemos ter confiança para a tomada de decisões.

O planejador deve ter como premissa o rigor na veracidade dos dados, já que isso pode ser um fator determinante para o resultado da investigação. Uma hipótese fundamentada num dado incorreto pode levar o planejador a uma investigação falsa e, de forma ainda mais prejudicial, a um erro na fundamentação do *brief* criativo, o que, certamente, levará a uma criação equivocada. Isso tem grande impacto nos resultados dos objetivos do cliente.

4.1.5 Valor

O valor é um atributo que faz referência a quão valioso e significativo um dado por ser para a aplicação que será utilizada. Taurion (2013, p.31) acredita que os “dados são os recursos naturais da sociedade da informação, como o petróleo para a sociedade industrial”.

Sendo assim, podemos entender que não é apenas o volume dos dados que indica o *big data*, mas sim uma junção de variáveis.

Para Mayer-Schönberger e Cukier (2013), o *big data* exige que não fiquemos presos a causalidades, ou seja, por que um determinado fenômeno ocorre, já que ele nos permite descobrir padrões e correlações nos dados que nos levam a novas e valiosas ideias: “As correlações podem não nos dizer com exatidão por que algo está acontecendo, mas nos alerta que algo está acontecendo” (MAYER-SCHÖNBERGER E CUKIER, 2013, p.9). Podemos descobrir padrões e correlações nos dados que nos proporcionem chegar a novas e valiosas ideias. O *big data* transforma os dados em números mais probabilísticos que exatos. Huff (1968) aponta que permitir que o tratamento estatístico e a presença hipnótica de números e vírgulas decimais indiquem causalidade “é pior que superstição. E é frequentemente mais enganador”.

Big data está relacionado com “o que” e não com “porquês”. E isso é algo em que o planejamento não estava acostumado, pois sempre se buscou descobrir e entender os porquês de algo. E isso pode ser um grande diferencial: unir o “o que” que o *big data* nos permite enxergar aos “porquês” que as investigações nos levam.

4.1 O QUE É UM DADO

Para Somasundaram e Shrivastava (2011), dados são um conjunto de fatos em estado bruto e, a partir deles, podem ser tiradas conclusões. Sejam os dados estruturados ou não, eles sozinhos não representam os objetivos de empresas ou indivíduos, a menos que sejam apresentados de forma com que representem algum significado e possam ser analisados para que tenham algum valor. Essa possibilidade transforma os dados em informação. Para os autores, “informação é a inteligência e o conhecimento derivados dos dados” (SOMASUNDARAM E SHRIVASTAVA, 2011, p.29).

Os dados trabalhados em *big data* são classificados em três tipos de dados: dados estruturados, semiestruturados e não estruturados.

Massari entende que o dado, ou informação, é a base da disciplina do planejamento. Os dados podem ser obtidos de diferentes fontes, incluindo informações internas do negócio do cliente:

Hoje, eu trabalho com dados riquíssimos que eu extraio do departamento de inovação do meu cliente; que eu extraio da engenharia do meu cliente.

4.1.1 TIPOS DE DADOS

Entender a diferença entre os tipos de dados é fundamental ao planejador para que ele possa entender as possibilidades e cenários que ele pode explorar, até onde pode ir e o que é necessário para extrair informações relevantes. Antes do uso do *big data*, vários elementos não podiam ser armazenados, analisados e compartilhados, mas agora fazem parte dos bancos de dados.

As planilhas armazenadas nesses bancos de dados, em geral, são dados estruturados, porém, o *big data* não se utiliza apenas de dados estruturados, mas também incorpora dados semiestruturados e não estruturados.

Dados estruturados: Somasundaram e Shrivastava (2011) entendem que um dado estruturado é aquele que pode ser organizado em linhas e colunas, em formato definido de forma rígida, de modo com que possam ser recuperados e processados com eficiência por aplicativos empresariais. Quem corrobora esse pensamento é Marquesone (2016), que entende que dados estruturados são aqueles que apresentam esquemas rígidos e adequados para o formato de tabelas, ou seja, armazenados em bancos de dados relacionais. Marquesone aponta que, mesmo que os sistemas de bancos de dados predominantes sejam baseados no modelo relacional, apenas 20% dos dados disponíveis globalmente são considerados estruturados.

Dados semiestruturados: para Marquesone (2016), os dados semiestruturados são aqueles que possuem uma estrutura pré-definida, mas não com o mesmo rigor dos dados estruturados e dos dados relacionais. Em geral, esses dados são utilizados em estruturas que os utilizam apenas como meios de marcação.

Dados não estruturados: os dados não estruturados estão por toda parte trazem grande capacidade ao *big data*. Para Marquesone (2016), os dados não estruturados são aqueles que não têm um formato que pode ser facilmente armazenado em padrões de tabelas, como vídeos, áudios, imagens alguns formatos de textos e até mesmo sentimentos e humor das pessoas. Somasundaram e Shrivastava (2011) têm uma definição parecida e indicam que os dados são

considerados não estruturados quando esses não podem ser armazenados no esquema linhas e colunas, sendo, portanto, difíceis de consultar e recuperar.

As estratégias das marcas estão cada mais sendo impactadas por dados não estruturados, principalmente por aqueles gerados em mídias sociais digitais e aplicativos. Os usuários estão o tempo todo gerando dados não estruturados, como fotos, vídeos, áudios, textos, comentários, curtidas, reações, entre outros.

Outra fonte de geração de dados não estruturados são *softwares* e aparelhos baseados na Internet das Coisas, como o Echo/Alexa da Amazon e o Google Home, que geram incontáveis informações sobre seus usuários e em grande maioria, dados não estruturados, como compras por voz, por identificação de falta de produtos na geladeira, entre outros.

Marquesone (2016) afirma que os dados podem ser classificados em diferentes categorias, como, internos, externos, textuais e transacionais, porém, é possível defini-los em apenas duas: “dados gerados por humanos e dados gerados por máquinas”. Esses dados, de acordo com seus conteúdos, implicam funcionalidades e características específicas, que devem ser analisadas e consideradas em cada planejamento. Para a autora, os dados gerados por humanos são aqueles cujo conteúdo é gerado a partir do pensamento, em que a propriedade intelectual está associada ao dado. Um exemplo disso são os dados publicados em mídias sociais digitais e aplicativos, em que as pessoas expressam seus pensamentos, emoções, desejos e necessidades. Esses pensamentos podem ser apresentados em diferentes formatos, como vídeos, textos, imagens, áudios, reações, entre outros, o que gera um grande volume de dados diversificados. Já os dados gerados por máquinas são aqueles oriundos do processamento de computadores, que não necessitam de intervenção humana.

4.2 BIG DATA COMO SUPORTE PARA A GERAÇÃO IDEIAS INOVADORAS

Os meios de comunicação tradicionais³⁹, originalmente criados para atingir audiências em massa, foram impactados e unidos por meio das tecnologias da

³⁹ Define-se por meios de comunicação tradicionais aqueles que são amplamente conhecidos em todos os extratos sociais, como, TV, Jornal, Revista, Rádio etc.

informação e comunicação em uma série de canais projetados para alcançar os consumidores, de modo cada vez mais segmentado e mais preciso.

A introdução no mercado publicitário de plataformas de entrega digital cada vez mais sofisticadas tem levado os planejadores à obtenção de mais dados do que nunca, permitindo a identificação de quem está consumindo, quais os canais, como, onde e quando.

O planejador, com essas oportunidades de coleta, ganhou maiores possibilidades de investigações. Antes, limitado a análises de dados externos, como pesquisas, dados de mercado, aferições de institutos de pesquisas e dados dos departamentos de vendas do cliente — isso quando disponíveis —, o planejador passou a ter um prisma de opções para combinar esses dados com *big data*.

Para De Tomazo, o *big data* proporciona um novo olhar sobre uma nova face das coisas, o que junto, com outras metodologias, permite uma visão mais ampla do que se está buscando:

Toda pesquisa, toda investigação, você consegue descobrir uma face das coisas, você consegue descobrir um pedaço das coisas. Eu acho que, assim, digamos, que essa mesa aqui (exemplificando com uma mesa de centro) é o cenário. 'Quali' literalmente vai te dar isso; a análise da 'quali' vai aumentar isso; a parte de dados vai te dar isso; e você monta o cenário. Talvez você não veja a mesa inteira, mas talvez você veja bastante da mesa.

O *big data*, alinhado a outras metodologias, permite que o planejador aprofunde sua análise e busque respostas que apenas uma metodologia não traria. Por isso, o campo do planejamento estratégico de propaganda vem sendo desenvolvido em muitas agências por meio da composição de times multidisciplinares.

Massari aponta que hoje está muito mais fácil ouvir aquilo que os dados não dizem. As mídias sociais são grupos de pesquisa abertos, você pode perguntar a todo momento e, em muitos casos, você pode até pré-testar algo, quase que de forma gratuita. Para ela, o ponto agora é filtrar; é saber fazer a análise do que se deve ou não, do que se pode ou não ser usado:

É a qualidade daquilo que você está vendo, a fonte, o que, pra quê. Tudo depende muito. Mas as possibilidades se ampliaram a partir do momento em que as pessoas estão o tempo todo falando da sua marca aqui, ao vivo. Enquanto a gente está conversando, tem um milhão de pessoas falando sobre um milhão de assuntos, sobre a Claro, sobre a NET, sobre a Embratel, e eu poderia estar ali, pensando coisas sobre a minha estratégia.

De Tomazo deixa claro que o uso do *big data* pelo planejador traz um enorme potencial, porém, é necessário um trabalho muito grande para tornar os dados úteis ao planejamento. Ele se utiliza da metáfora da visão do copo meio cheio ou meio vazio e classifica que, para alguns, os dados são a parte meio cheio do copo, pois é tudo verdade na teoria, mas também enxerga a parte meio vazia, pois esse processo exige muito trabalho para que essa verdade seja colocada em prática:

O meio copo cheio é que tudo o que a gente fala, que a gente tem muito mais dados, que dá pra aprender muito mais coisas com eles, que isso vai crescer muito. É tudo verdade e tudo excitante teoricamente. O meio copo vazio é que a prática disso tudo, hoje, é muito difícil de acontecer. Difícil porque é um bagulho [sic] novo, é difícil. Por vários motivos, a gente não tem sempre tantos dados quanto a gente quer, mesmo pensando “ah, tem tantos dados de navegação”. [...] Então, várias experiências que eu tive com dados foram frustrantes de saída, porque tem uma distância muito grande. O que eles chamam de hipótese, pra testar, é muito. Mas ‘tá’ muito distante do que é útil pra gente. Então o que a gente tem que fazer? (...) A gente tem que — vou usar outra expressão americana, que é ‘gap’ — a gente está muito num momento na prática de seguir. Os dados têm esse potencial, mas a gente tem que trabalhar muito pra fazer isso ser útil. E o que que ajuda a ser útil? Você precisa aplicar o mesmo tipo de pensamento que você tem pra qualquer investigação e pesquisa científica, pelo menos o método científico. [...] do mesmo jeito, assim, quando você vai fazer o seu mestrado, o que você tem que fazer? Você tem que definir uma hipótese e você tem que definir um método de investigação que ajude a responder essa pergunta. Você tem que ter um pensamento: “bom, que tipo de investigação?”. É igualzinho. [...] É tudo verdade teoricamente, vai dar um enorme trabalho pra funcionar na prática, e aqui eu estou falando da agência, do planejamento, das questões que a gente tem aqui, questões de marca, comportamento das pessoas e tudo mais. Pra Amazon, que é pra vender uma coisa ou outra, é mais fácil, entendeu?

Spinelli acredita que ouvir o que os dados não dizem, só é possível com o lado humano e das conexões que você é capaz de criar. Ela acredita que o processo de olhar para os dados e fazer conexões é a parte humana que o planejador não pode perder. A máquina ainda não consegue fazer isso pelo planejador, e o poder do planejador está em conectar pontos. É o papel humano nessa história.

Para confirmar esse pensamento, ela usa um exemplo de um cliente próprio: uma marca de cerveja, do segmento de cervejas especiais:

A Eisenbahn: uma marca de cerveja especial; e o que o cliente sabia até então do público dele? Homens e mulheres, 25 anos mais, classe A e B, um pouco mais homens de que mulheres. Eu tenho pouca verba — porque eu sou uma marca especial, eu vendo pouco volume — mas eu quero falar com esse público. Aí, quando a gente olha o desafio que o cara tem, a gente fala “Meu, o cara precisa falar com todo mundo, quase todos os maiores de idade classe A e B do Brasil. Ele está concorrendo, exatamente, com todas as outras cervejas do Brasil. Por que, com esse público? O que que a gente tem

de informação que vai ajudar a gente a usar melhor o nosso dinheiro e trabalhar melhor a nossa mensagem?” E aí, a gente começou a rodar uma das ferramentas que a gente desenvolveu que é o “Fishai”. O que que ele faz? Ele primeiro rastreia todo mundo que fala sobre cervejas e, aí, a gente começa a olhar o que que está no universo dessas pessoas que falaram sobre cervejas especiais. E aí, a gente começou a ver que tinham padrões. Então esses caras curtiam histórias em quadrinhos, eles gostavam de séries, eles gostavam de super-heróis. E aí a gente começou a ver as fotos dos caras, barbinha por fazer, camiseta de super-herói. Então, a gente começou a ver os padrões e falou “Gente, me parece, olhando alguns padrões, que a gente tem um padrão meio geek aqui. Vamos cutucar isso”. Aí a gente começou a se aprofundar no perfil desses caras e a gente viu que, de fato, os grandes consumidores de cervejas especiais, que falavam, vocalizavam sobre o assunto, eram os novos geeks, que são esses caras cools. Eles falam sobre cervejas especiais quase que como uma coleção. Porque é a coisa de você conhecer profundamente sobre o assunto, saber como elas são produzidas, conhecer novos rótulos, conhecer vários rótulos, ter experimentado mais variedades. E aí a gente falou “Putá [sic], aí tem coisa, né? Vamos fazer o seguinte: vamos fazer um teste. Por um mês vamos pegar as mensagens de Eisenbahn nas redes sociais e vamos focar a mensagem pro público geek e vamos pegar o investimento de mídia e focar e segmentar pra esse target. Num mês, com o mesmo dinheiro, a gente aumentou quatro vezes o engajamento da página. E aí, depois de uns seis meses, a gente mudou a mensagem do off-line pra ter mais essa mensagem, e isso, afetou a distribuição, porque a gente descobriu esse público e, obviamente, o jeito que você vende muda também. Em dois anos, a Eisenbahn passou a vender 600% a mais. Ou seja, a informação estava ali. O dado estava ali. Alguém olhou e fez a conexão de que a gente estava vendo geeks ali. A gente podia não ter visto isso ali. Se a gente tivesse usado uma sala de espelhos, eu talvez nunca tivesse descoberto essa informação, porque eu não ia colocar um monte de geeks numa sala, ou eles iriam estar tão misturados que e a gente não ia ver.

Para que se possam desenvolver estratégias baseadas nesses entendimentos, é necessário desenvolver ferramentas que permitam uma imersão do planejamento nos ambientes das marcas. Assim como Spinelli, Coutinho (2018) entende que os impactos da integração econômica e mudança dos ciclos produtivos geram um aumento na distância entre a coleta de dados, interpretação, tomada de decisão do cliente e a implantação das estratégias baseadas nessas interpretações. Para ele, se o mercado da propaganda, que envolve agências, institutos de pesquisa e veículos, não for capaz de reduzir essa distância, os *players* de tecnologia vão ocupar rapidamente esse espaço.

Mesmo com esses espaços, a evolução do trabalho do planejador com os dados também foi estimulada pelos clientes das agências, que passaram a trabalhar melhor os seus dados. A adoção de *softwares* de gestão e ferramentas permitiram aos clientes a coleta, armazenamento e tratamento de dados, que se tornaram mais um ponto de análise para o planejador. Para Spinelli, em vários casos o cliente sabe

mais do que a agência em questão de dados e mensuração, pois trata-se “do negócio dele”.

Delfino acredita que os planejadores não estão preparados para tal evento; alguns estão correndo atrás por essa necessidade. Ele completa identificando que, para alguns planejadores, principalmente os da “velha escola”, os dados não importam. Dados são só mais um slide na apresentação. Ainda assim, ele apresenta que já viu *planners*⁴⁰ que, com um dado, um dado apenas, conseguiram tirar coisas incríveis.

Delfino entende que para que o planejador possa escutar o que os dados não dizem, é necessária uma combinação entre “técnica e intuição”. Ele exemplifica:

Uma vez eu vi uma frase parecida, que é “a gente precisa torturar os dados, até eles falarem o que a gente quer saber”. É quase que uma sessão de tortura.

Para ele, hoje em dia, as pessoas não têm nem o conhecimento técnico e nem a intuição, que é a capacidade de realmente tentar torturar os dados até eles confessarem alguma coisa.

Na F.Biz, a gente usava TGI. É a ferramenta do Ibope que tem uma série de variáveis que você pode puxar dados demográficos, consumo de mídia, interesses, hobbies, e, a parte técnica pra mim, é saber puxar um dado no TGI. Então, eu vou linkar, pegar essa classe demográfica e linkar com esses hábitos de mídia... e gerou uma tabela de dados. Essa é a parte técnica pra mim, que os planners precisam saber, e a parte de intuição. É esse framework que eu falei: o que eu preciso, o que eu posso encontrar aqui? Aí começar a olhar dados e falar, ‘puts’ (sic), esse consumidor aqui, ele consome mais nessa mídia e não nessa, mas por que será? Então essa parte de investigação dos dados que precisa ser feita.

Spinelli afirma que o *big data* deve ser uma espécie de fio condutor, que, ao encontrar o caminho a ser seguido pela marca, o planejador pode voltar a desmembrar. Isso possibilita voltar a capturar as pessoas nos lugares certos e trazê-las para perto. Ela exemplifica registrando que:

A gente tem a mídia programática ajudando eu pegar essa mensagem grande e entregar pro cara que gosta de carro e pro cara que só anda de bicicleta.

Para Mayer-Schönberger e Cukier (2013), os sistemas que utilizam *big data* funcionam porque são alimentados por enormes quantidades de dados, que permitem

⁴⁰ Planners: em tradução livre do Inglês: profissionais de planejamento.

formar uma base de previsões. Esses sistemas se aperfeiçoam com o tempo, já que, continuamente, analisam os melhores padrões e sinais, a fim de encontrar mais e novos dados para o uso ao qual foi programado.

Esse volume de dados é oriundo de tudo o que fazemos *on-line* e *off-line*, já que nossas ações deixam vestígios digitais. Cada compra que fazemos com nossos cartões, cada nova busca que executamos no Google, a cada lugar que vamos com o celular no bolso e cada reação no Facebook — tudo pode ser, e é, armazenado. Até mesmo dados *off-line* podem ser gerados de dados. Como o sensor de movimento do celular, que armazena diariamente os trajetos, localização, velocidade do usuário, dados de voz, fotografias. Tudo armazenado exclusivamente no aparelho. Para Grassegger e Krogerus (2017), nossos aparelhos celulares são um vasto questionário psicológico, preenchido a todo momento, seja de forma consciente ou inconsciente.

As possibilidades de utilização do *big data* pelo planejadores são incontáveis. Para que possamos entender melhor e identificar algumas dessas possibilidades faz-se necessário entender as circunstâncias que tornam o *big data* uma ferramenta crucial para planejar propaganda nos dias de hoje, e como esse método pode ser utilizado para gerar ideias inovadoras.

4.3 O VALOR DOS DADOS PARA O PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA

Mayer-Schonberger e Cukier (2013) acreditam que os dados não têm apenas valor primário, mas carregam um valor secundário, baseado em seu potencial futuro. Essa possibilidade traz profundas consequências que afetam a forma como os negócios enxergam, utilizam e valorizam seus dados.

Segundo Mayer-Schönberger e Cukier (2013, p.66), “depois que o mundo foi datafocado, a utilização em potencial das informações é basicamente limitada apenas pela criatividade”. Essa dataficação está alterando o ecossistema das agências e traz novas oportunidades e desafios ao planejamento de propaganda, permitindo que o planejamento de propaganda identifique variáveis até então não consideradas em suas investigações. A coleta e análise de dados sempre foram produtos que apenas as grandes agências e grandes grupos possuíam. O restante do mercado, com menor poder econômico, ficava limitado a pesquisas disponibilizadas por veículos de comunicação, e as decisões e argumentações estratégicas eram baseadas nesses

dados, ou no *feeling*⁴¹ dos planejadores. Essa dificuldade em conseguir dados levava os planejadores a se depararem constantemente com abordagens de pesquisas que eram manipuladas para atender a interesses comerciais daqueles que as disponibilizavam. Com o *big data*, até mesmo agências, veículos e *players* com menor poder econômico podem desenvolver estratégias e táticas que permitam a identificação de informações mais precisas. Para Taurion (2013), o *big data* pode proporcionar informações que levam a essas tomadas de decisões.

Para Mayer-Schomberger e Cukier (2013), apesar de os dados serem valiosos há muito tempo, eles eram vistos como um subproduto, já que estavam limitados a categorias estreitas, como informações pessoais e propriedade intelectual. Na era do *big data*, com todas as possibilidades de cruzamentos de *clusters*⁴², dados estruturados e não estruturados, todos os dados serão considerados valiosos. Os autores referendam isso afirmando que “às vezes, o valor latente só pode ser extraído pela combinação de dois ou mais banco de dados, talvez muito diferentes um do outro. Podemos inovar ao combinar dados de novas maneiras” (MAYER-SCHOMBERGER e CUKIER, 2013, p.75)

Grandes *players* do mercado de tecnologia, como Google, Facebook, Amazon, Netflix têm nos dados uma poderosa ferramenta de geração de receitas, seja através do entendimento do comportamento do consumidor, seja na oferta de produtos relacionadas aos seus gostos e desejos.

Para Del Manto, existem inúmeras oportunidades diferentes para o uso dos dados na propaganda. Ele acredita que os dados devem ser usados em prol do produto criativo que a agência entrega, que sempre deve ser pautado por um problema:

Qualquer dado, qualquer informação, qualquer análise, ela serve para o produto criativo. Se ela não tiver esse papel, às vezes, ela nem é feita. Em muitos casos, a gente faz, mas o que a gente fala é: - qualquer análise ela deve ser pauta por um problema. Então, vou falar, até por um lado mais da mídia, de BI, que também tem uma intersecção com o planejamento. Os dados são usados muito pra fazer uma análise de categoria. Por exemplo: uma categoria está crescendo tanto em investimento, está fazendo diferentes coisas, ela está mudando o perfil de consumo, de meios, ela está investindo mais em OOH por alguma razão específica, ela está colocando dinheiro na

⁴¹ *Feeling*: tradução livre do Inglês para percepção, sentido, tato.

⁴² *Cluster*: um termo em inglês que denota aglomerar, ou aglomeração, e pode ser aplicado em vários contextos. No caso da computação, o termo define uma arquitetura de sistema capaz combinar vários computadores para trabalharem em conjunto ou pode denominar o grupo em si de computadores combinados.

TV, tem um reflexo da TV para second screen e por aí vai. Então, eles fazem uma análise super-robusta por categoria. Então, quando começa a entrar mais no nosso mundo, quando a gente faz a quatro mãos com eles, uma análise de comportamento de target, aí a gente usa muito todas as ferramentas de 'quanti'⁴³ que a mídia tem, tipo, TGI, etc. E muitas vezes, com pesquisa do cliente. A gente faz muito em comportamento de consumo e, aí, esse comportamento vai desde produto, até meios e aí perfil atitudinal do target, enfim. E são ferramentas, todas de 'quanti', que a mídia tem e que a gente meio que tenta usar de uma forma criativa. Então esse é outro tipo de análise, de big data e tal. Quando entra mais no meu mundo, a gente tem um monitoramento constante de social, e aí esse monitoramento é feito para quase todas as marcas que a gente tem; ele é feito com ferramentas específicas de análise, que aí cruzam desde o mais básico, de polaridade positiva e negativa, de comentários, até coisas mais específicas de algumas categorias. A gente olha; depende de cada cliente, a gente tem um tipo de relatório, mas a gente faz uma análise mensal, uma apresentação mensal pro cliente, com todas essas análises. Aí se faz um mapeamento já padrão disso. Em alguns casos e algumas campanhas, a gente faz um monitoramento quase diário de reações no digital e social, mas aí, pra campanha específica, pra períodos específicos. A mídia faz, geralmente, uma análise de ROI pras grandes campanhas, aí cruza com outros tipos de informações que eles têm lá. Tudo isso gera insight e, o que a gente tenta sempre falar, esses insights são gerados de acordo com o problema e de acordo com o desafio específico.

Essa integração mostrada por Del Manto, quando baseada em dados e comportamentos de navegação, permite um maior nível de entendimento dos problemas do cliente, sejam eles de negócio ou de marca.

Para Batelle (2005), a Internet possibilitou não somente entender os porquês, mas sim tendências de comportamento do consumidor; e tendência sempre foi algo em que os planejadores se apoiaram para buscar a ideia criativa. Ao utilizar-se dos motores de busca para encontrar informações de um determinado termo, que pode ser um produto, um serviço, a localização de unidades da empresa, entre outros, o usuário está demonstrando muito mais do que dados; ele está mostrando suas intenções:

De conexão em conexão, de clique em clique, a busca está construindo possivelmente o mais duradouro, forte e significativo artefato cultural da história da espécie humana: a Base de Dados de Intenções. [...] Uma enorme base de dados de desejos, necessidades, vontades e preferências que podem ser descobertas, citadas, arquivadas, seguidas e exploradas para todos os fins. (BATELLE, 2005, p.5).

Os dados gerados por meio dessas conexões permitem ao planejador entender muito além de desejos; permite identificar intenções. Para a propaganda, saber as intenções dos clientes permite aprofundar diferentes abordagens criativas.

⁴³ Quanti: refere-se a pesquisa quantitativa.

As mídias sociais digitais são uma fonte de informações em tempo real, e os dados gerados nesses ambientes permitem às marcas entender diferentes comportamentos como sentimentos, interesses, descontentamentos, tensões, intenções entre outros. Embora as empresas não sejam capazes de controlar diretamente as mensagens sociais em torno de uma marca, analisar o que está sendo dito pode ajudar a informar e moldar seus planos. Além disso, o planejamento inteligente pode estender o alcance e o valor de uma campanha paga pelo uso da mídia conquistada.

Mayer-Schönberger e Cukier (2013) afirmam que a verdadeira revolução não está nas máquinas que cruzam e calculam os dados, mas sim nos dados em si e na maneira com que os utilizamos. Os autores também entendem que estamos numa era que eles chamam de caça ao tesouro, que é motivada pela corrida pelas ideias a serem extraídas dos dados e, principalmente, pelo valor que podem ser descobertos pela mudança da causalidade para a correlação.

Somasundaram e Shrivastava (2011) entendem que existe um “ciclo de vida da informação”, que é a mudança de valor da informação com o decorrer do tempo. Quanto mais nova e utilizável, maior valor tem determinada informação. Com o passar do tempo e a menor utilização, essa informação vai perdendo seu valor. Um exemplo é no *e-commerce*. O valor dos dados do cliente no momento em que esse está preenchendo o formulário de compra ou executando seu pedido é mais valioso do que os dados do cliente após a entrega do produto. Para os planejadores, o ciclo de vida da informação pode ter usabilidade parecida, porém, pelo formato de utilização pode ter valor diferente dos utilizados por outras empresas, como as de *e-commerce*. Dados de históricos de informações de comportamento do cliente, de hipóteses descartadas, de mensurações de resultados entre outros, podem ser ressignificados a partir de mudanças de cenários e os dados continuam tendo valor. Uma hipótese que se mostrou falsa há meses pode se tornar verdadeira pouco depois, por uma mudança de comportamento do consumidor ou mudança de mercado. Podemos exemplificar de diversas maneiras, sendo uma delas com relação a lançamento de novos produtos com novas características. O cruzamento dos dados de comportamento de consumidores com características desse novo produto pode levar o planejamento a ideias até então não imaginadas.

O planejador, porém, está sendo desafiado a analisar os dados buscando mitigar o viés, e, principalmente, a interpretação incorreta desses dados. Para Spinelli,

enviesar dados é a coisa mais fácil do mundo. Para Cester, é necessário ter o mesmo rigor científico com os dados que se teria com dados provenientes de captura declarada. Ela reforça que é necessário também ter rigor com a qualidade dos dados, como eles estão sendo coletados, como estão sendo identificados os ruídos, como se estão identificando padrões. Por isso nós precisamos tanto da estatística.

Huff (1968) também acredita que um grande erro é a utilização dos dados de forma a representar outras coisas que não eram o objetivo inicial: “Há muitas outras formas de coletar dados sobre alguma coisa, e depois relatá-los como se fosse outra. O método geral é apanhar duas coisas que se parecem, mas não são iguais” (HUFF, 1968, p.75). Para ele, utilizamos tanto a linguagem estatística, com apelo à nossa cultura “baseada em fatos”, que a empregamos para “sensacionalizar, inflar, confundir e supersimplificar”. O autor é enfático quando aponta que: “uma estatística bem embrulhada, melhor ainda que a “grande mentira” de Hitler, leva a falsas conclusões, mas ninguém pode acusar o seu utilizador” (HUFF, 1968, p.6).

4.4 COLETA, TRATAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DADOS PELO PLANEJAMENTO

O processo de coleta de dados pelo planejamento de propaganda pouco se difere no que diz respeito à sua premissa. Assim como os métodos tradicionais, para qualquer proposta de planejamento que tenha como estratégia e análise de dados, o primeiro passo é definir qual será a pergunta, ou hipótese inicial.

Para Mayer-Schomberger e Cukier (2013), “o problema não está onde procurar, mas o que procurar”. O mundo não está apenas mais cheio de informações, como essas informações estão se acumulando cada vez mais rápido. Para os autores, “a mudança quantitativa gerou uma mudança qualitativa”. Desde o século XIX, a sociedade se utiliza de amostragens quando se envolve grande quantidade de dados, porém, isso remonta a um período de escassez de informação. Com *big data*, as amostragens são praticamente descartadas, já que o domínio das tecnologias digitais de alto desempenho nos permite analisar enorme quantidade de dados, abrindo mão de amostragem e analisando o todo. A utilização do *big data* nos permite ver detalhes que nunca havíamos visto antes, quando éramos limitados pelas pequenas quantidades de dados: “o *big data* nos dá uma visão granular: subcategorias e

submercados que as amostragens não alcançam” (MAYER-SCHOBERGER E CUKIER, 2013, p.8).

Na Pesquisa Dimension⁴⁴ (2017, p.16), Alberto Pecegueiro, da Globosat, afirma que “se você não sabe o que quer, não adianta ter muitos dados, só vai complicar a sua decisão. Se você não tem bons profissionais para navegar na riqueza de dados que você tem, você não terá eficiência”.

Cester afirma que a essência da pesquisa, seja ela em métodos tradicionais ou por meio de dados coletados do *big data*, não muda. Então, há “uma briga entre o dado de painel e o dado *big data* não estruturado”. A partir do momento que é possível olhar para os dados e perceber sinais de correlações, de interações, que correspondem a pessoas, é possível replicar esse experimento dentro dessa base para uma população, transformando o *big data* em um painel:

A partir do momento que você tem uma pessoa que olhe e que fale assim, não, espera aí, eu tenho isso aqui, que é dado, sinal de interações, que correspondem a pessoas, isso é uma coisa muito importante. O nosso mercado fala muito sobre identidade, então isso aqui são pessoas, e eu consigo replicar esse experimento dentro dessa base para uma população, então daí, o que era um big data, começou a virar um painel, porque eu tenho aqui uma determinada metodologia que permite isso. Acho isso muito rico, desde que, feito com qualidade.

E do mesmo jeito é interessante pegar um dado que se considera, que sempre se trabalhou com esse painel, e jogá-lo na prova da verdade, para saber se aquilo corresponde à realidade. Para Spinelli, o planejamento deve entender o real objetivo da pesquisa ou coleta de dados. Ela é taxativa quando afirma que devemos parar de fazer pesquisa para “cumprir tabela dentro das empresas”. Ele enxerga que algumas agências usam essas pesquisas como uma forma de quase que para se cobrir, se proteger, e aí, na hora que isso é feito, começa-se a enviesar os dados. Ela afirma ainda que se não se entendem os reais objetivos de se pesquisar, podem-se não possibilitar as melhores escolhas de metodologias, e a pesquisa pode “endereço errado”. Perguntar errado pode te trazer dados errados e isso pode culminar em uma estratégia de comunicação errada. Ela exemplifica:

A gente tinha um cliente que chegou aqui pra gente falando assim: “- cara [sic], eu já sei que cremosidade do chocolate é o principal atributo. Só que eu não consigo vender pra jovens. E pra eles cremosidade é o principal atributo,

⁴⁴ Pesquisa Dimension – Kantar Media. Disponível em: <https://www.kantarmedia.com/dimension/pt/download-form> Acessado em 8 nov 17.

só que, eu falo disso e não estou vendendo”. E aí a gente foi ver. A gente olhou cinco milhões de menções de jovens no Fanthropology⁴⁵, falando de conexão do chocolate. Cremosidade não apareceu no top 10 itens de motivos pra eu comer chocolate. Agora, se você for pensar, quando você pergunta pra uma pessoa “cremosidade é importante pra você?” De um a dez, é óbvio que o cara vai falar que é dez. É óbvio que ele vai falar que é muito importante. E aí ele vai falar que a embalagem é seis. Porque cremosidade é muito importante, mas é por isso que eu estou comendo todos os dias? Não. Isso é given⁴⁶. Então, você saber fazer a pergunta é muito importante, porque tem coisas óbvias e que estão enviesando toda uma estratégia de comunicação, porque o cara perguntou errado.

É importante ter em mente que, como grande parte dos dados disponíveis são no formato não estruturado, é necessário que se faça o tratamento ou a limpeza dos dados antes de sua utilização, para que as máquinas possam processá-los. Dados incorretos ou inadequados para o propósito em si podem gerar engano na busca das respostas às perguntas iniciais.

Para Delfino, uma *skill*⁴⁷ primordial na hora de se trabalhar com dados é entender de *user experience*⁴⁸:

Principalmente quando você fala de um grande volume de dados, para evitar erros, é até entender um pouco de UX, do ponto de vista de organização.

A capacidade de organização é um fator determinante para que a margem de erros diminua. Por meio da organização, é possível determinar as estratégias, se é necessário montar um *framework*⁴⁹, se é necessário limpar a tabela ou se tira tudo o que não é necessário saber, se já alinha com as estratégias e começa a bloquear, identificar os usos e aplicabilidade dos dados e suas correlações.

Cester afirma que é necessário entender como o dado pode ser modelado. Ela indica que um processo é pegar um grupo de dados, pegar uma amostra e criar uma modelagem em cima desses dados. Aplicar essa modelagem em cima de uma outra base e ver se aquilo bate. Em cima desse experimento é possível aprender.

Quanto mais completo o retrato dos dados, melhor será o resultado. Muitos entrevistados da Pesquisa Dimension (2017) consideraram que os responsáveis pelo

⁴⁵ Software desenvolvido pela agência para identificação de padrões e perfis nas mídias sociais digitais.

⁴⁶ *Given*: termo do Inglês que denota “dado, doado”. O termo foi utilizado para exemplificar características que são inerentes, que são percebidas como parte do processo, não trazendo diferenciação ou ganho exponencial.

⁴⁷ *Skill*: tradução livre do Inglês para habilidade, proficiência, destreza.

⁴⁸ *User Experience (UX)*: tradução livre do Inglês para experiência do usuário.

⁴⁹ *Framework*: tradução livre do Inglês para estrutura.

planejamento e posicionamento de anúncios nem sempre têm acesso total a todos os dados que gostariam. Philippa Brown, da OMG, do Reino Unido, aponta que está empregando mais analistas do que nunca. Ela considera que isso é um desafio: “Muito mais analistas de dados para nos ajudar a entender, agrupar, segmentar, classificar, extrair as ideias e trabalhar com os planejadores de forma integrada” (2017, p. 36).

Cester aponta que o trabalho com os dados trouxe uma atividade paralela para o planejador, que é, dentro das perguntas que o planejamento quer responder, um trabalho prévio, que é de definir hipótese com clareza, identificar quais são as fontes de dados que podem responder àquelas hipóteses, acessar essas fontes de dados, tratar esses dados de forma que isso possa ser colocado em uma hipótese, eventualmente, ter uma análise estatística em cima desses dados, ter um tratamento, procurar recortes, correlação, causalidades.

Esse processo permite identificar e trabalhar com dados mais puros, com mais qualidade. Para Cester, um grande erro é o planejador buscar nos dados uma “*biased analysis*”, ou seja, procurar confirmar aquilo que ele já achava.

Mayer-Schönberger e Cukier (2013) defendem que para entrar no mundo do *big data* é necessário que mudemos nossa mentalidade quanto ao mérito da exatidão. Aplicar a mentalidade e metodologias tradicionais de medição ao mundo digital é ignorar toda a potencialidade que a utilização de todos os dados disponíveis podem gerar. Para eles, a obsessão à exatidão está associada a uma era analógica em que as informações eram escassas.

Com a evolução das ferramentas às quais o planejamento tem acesso, a coleta, tratamento e armazenamento dos dados ganharam grande importância dentro das agências. Tecnologias, como armazenamento em nuvem, bancos de dados descentralizados, *cluster* entre outros, permitem que a agência tenha grande volume de dados e os utilize de acordo com a necessidade.

A coleta de dados pode vir de diversos lugares, como, dados internos dos clientes, dados de mercado, plataformas de informações e dados, pesquisas, *cluster* externos, dados de organizações não governamentais, Internet, mídias sociais digitais, redes sociais entre outros.

Diversos estudos têm sido desenvolvidos de forma a captar, tratar e analisar dados não estruturados gerados nas mídias sociais digitais. Grassegger e Krogerus (2017) trazem um estudo realizado em 2012 por um grupo de pesquisadores, liderados por Michal Kosinski, da University of Cambridge, que desenvolveu o

aplicativo “*Personality and Patterns of Facebook Usage*”, em que, por meio do histórico de curtidas, foi possível mapear e prever diferentes comportamentos e informações sobre os usuários. Esse estudo foi conduzido por psicometria, também intitulada psicografia, uma área da psicologia que se concentra na medição de um modelo que busca avaliar as pessoas por meio de cinco traços de personalidade, batizado de “*big five*”, que são: abertura (a novas experiências), conscienciosidade (perfeccionismo), extroversão (sociabilidade), condescendência (cooperatividade) e neuroticismo (temperamento). Com base nessas dimensões, conhecidas pela sigla em inglês OCEAN, é possível realizar uma análise relativamente precisa de qualquer pessoa, incluindo medos, necessidades e como eles devem se comportar. Para Kosinski, deduções absolutamente confiáveis podem ser extraídas a partir de alguns poucos cliques on-line:

Por exemplo, homens que curtiram a marca de cosméticos MAC eram ligeiramente mais propensos a serem gays. Por outro lado, um dos melhores indicadores para a heterossexualidade era curtir a página do Wu-Tang Clan. Os seguidores de Lady Gaga eram provavelmente extrovertidos, enquanto aqueles que curtiam páginas de filosofia tendiam a ser introvertidos. Embora essas informações sozinhas não tenham força para produzir uma previsão confiável, dezenas, centenas ou milhares de dados individuais combinados resultam em previsões altamente precisas. (GRASSEGGGER e KROGERUS, 2017).

O *app* MyPersonality⁵⁰, criado por Kosinski e utilizado através do Facebook, estimulava os usuários a preencher vários questionários psicométricos, incluindo um punhado de perguntas psicológicas do questionário *Big Five*. Com isso, foi possível traçar seus perfis, e esses eram estimulados a compartilhar esses dados. Grassegger e Krogerus apontam ainda que em 2012, Kosinski provou que, com base em uma média de 68 *likes*⁵¹ do Facebook por usuário, era possível prever a cor da pele com 95% de precisão e sua orientação sexual com 88% de precisão. Kosinski deu continuidade aos estudos. Em pouco tempo, esse *software* já mostrava resultados incríveis:

Em pouco tempo seu mecanismo já era melhor do que psicólogos para avaliar pessoas apenas com base em 10 curtidas de Facebook. 70 curtidas eram suficientes para saber mais até do que os amigos de alguém, 150 mais do que os pais. Para conhecer uma pessoa mais do que o seu parceiro, bastavam 300 curtidas. Com mais likes do que isso, era possível conhecer

⁵⁰ Projeto MyPersonality: <http://mypersonality.org/wiki/doku.php>

⁵¹ Likes: em tradução livre, curtidas no Facebook.

mais até do que a própria pessoa sabia sobre si. (GRASSEGGER e KROGERUS, 2017).

A ferramenta e a metodologia evoluíram tanto que despertaram preocupações em Kosinski, já que, da mesma maneira que podem ser utilizadas em benefício dos usuários, identificando possíveis comportamentos e permitindo tratamentos e inferências mais próximas as necessidades, também funcionam no sentido inverso:

Não só os perfis psicológicos podem ser criados a partir de seus dados, mas essas informações podem ser usadas ao contrário para procurar perfis específicos: todos os pais ansiosos, todos que sentem raiva e os introvertidos, por exemplo (GRASSEGGER e KROGERUS, 2017).

Segundo os autores, o próprio Kosinski começou a adicionar advertências à maioria de seu trabalho científico: “Pode representar uma ameaça ao bem-estar, à liberdade, ou mesmo à vida de um indivíduo”.

Outros *softwares* que podem ilustrar as possibilidades de coleta de dados são o Quantified Self⁵² e o SelfieCity⁵³. O Quantified Self é um *software* baseado em publicações dos usuários no Twitter, em que, utilizando-se textos e metadados, é possível identificar e prever padrões de comportamentos, apresentados em gráficos. Já o Selfie City é um aplicativo baseado em fotografias publicadas no Instagram, que permite identificar padrões por meio das *selfies*⁵⁴ publicadas pelos usuários, em diferentes cidades do mundo, analisando dezenas de milhares de imagens de cada cidade, tanto por análise automática de imagem quanto do julgamento humano. São selecionadas, aleatoriamente, 120.000 fotos, entre 20.000 e 30.000 fotos por cidade, de um total de 656.000 imagens. Com as análises é possível inferir diversos pontos, como características das fotos, diferenças de comportamento dos usuários de cada cidade, perfil desses usuários, entre outros. A tecnologia do *software* permite descobertas demográficas e possibilitam identificar padrões por meio do agrupamento de imagem.

Aplicações como essas trazem não apenas novas oportunidades, mas novos desafios aos planejadores e criativos. Conforme apontado anteriormente, para suprir essas exigências, as agências têm agregado novas competências em seu corpo de

⁵² Quantified Self: <http://quantifiedself.com/>

⁵³ SelfieCity: <http://selfiecity.net/>

⁵⁴ Selfie: uma fotografia que se tomou de si mesmo, normalmente uma tomada com um smartphone ou webcam.

profissional, agregando disciplinas como *business intelligence*, *data science*⁵⁵, *UX*, analistas de dados, entre outros, e esses podem atuar em parceria com os planejadores para desenvolvimento de sistemas que integrem os dados disponíveis.

Quando não for possível ter profissionais nessas áreas, as agências podem trabalhar com parceiros externos ou fornecedores que ofereçam tecnologias prontas, que podem ser associadas àquelas já presentes na agência. Até mesmo as agências com menor capacidade de investimentos podem ter histórico de campanhas, hipóteses investigadas, dados utilizados para sustentar as criações e as campanhas de mídia. Esses dados, relacionados com dados que podem ser capturados da Internet, como monitoramento das mídias sociais, ferramentas de *insights*, como as oferecidas pelos *players* de mídia e tecnologia, como Google Trends e Think With Google, Facebook Insights, dados de mercado disponibilizados por associações ou institutos, governo entre outros, podem gerar investigações que permitam a inovação. O próprio CENP oferece, gratuitamente, às agências com menor volume de faturamento, diversas pesquisas, que podem ser consultadas e cruzadas com dados da agência.

⁵⁵ *Data Science*: em tradução livre do Inglês, ciência de dados.

5 PLANEJAMENTO DE PROPAGANDA NA ERA DO *BIG DATA*

A era do *big data* ou era digital trouxe inúmeras rupturas, o que vem provocando transformações, não somente no planejamento, mas na própria propaganda. Conforme já apontado por Mayer-Schomberger e Cukier, apenas a dataficação e o potencial de utilização das informações, basicamente, ficaram limitados somente pela criatividade e essas possibilidades têm provocado constantes mudanças nos processos das agências.

Spinelli entende que ocorreram muitas mudanças no formato do planejamento e afirma:

Antigamente a gente fazia planejamento de cinco anos, depois passou pra três e agora é difícil a gente conseguir fazer um planejamento anual.

Para Cester, antes, a publicidade e o planejador trabalhavam muito no topo do funil, ou seja, “preciso contar pra alguém que esse produto existe”. Hoje é possível trabalhar o funil inteiro:

Hoje, a gente consegue trabalhar o funil inteiro. E você ter pessoas que saibam como planejar, pra cada fase do funil, com qualidade, é cada vez mais difícil, porque é muito fácil você ficar só no topo. Então, acho que isso exige ainda mais do planejamento.

Massari aponta que esse processo de mudanças se deu a partir do momento em que o cliente começou a mudar o *mindset*⁵⁶ e passou a exigir que as agências, de fato, o atendessem de forma a mudar o negócio, trazer resultados. Nesse momento o planejamento ganhou espaço estratégico e se tornou uma área de inteligência.

A sociedade está passando por um processo de “mídiatização”, conforme apontado por Stig Hjarvard (2012), em que os meios de comunicação interativos proporcionam que as relações humanas e práticas sociais se articulem com as mídias, resultando em modificações nessas atividades. O autor afirma que

No caso da comunicação de massa, os emissores geralmente mantêm o controle sobre o conteúdo da mensagem, mas têm muito pouca influência sobre como o receptor faz uso dela; no caso dos meios de comunicação interativos, tanto o emissor quanto o receptor podem influenciar o conteúdo

⁵⁶ Mindset: Segundo Goleman (2011), é uma palavra da língua inglesa que significa “Mentalidade” ou “Atitude Mental”, ou, ainda, “Modelos Mentais”. As fontes dos modelos mentais são a maneira pela qual os seres humanos organizam e dão sentido às suas experiências.

da comunicação, mas ainda assim, a situação não é exatamente como aquela da comunicação física. (HJARVARD, 2012, p.59)

E a propaganda se apropria dessa realidade para desenvolver novas formas tecnológicas de contato com seus públicos. Para Mayer-Schönberger e Cukier (2013), o *big data* trouxe para a propaganda on-line incontáveis oportunidades de relacionamento com os consumidores, principalmente, na possibilidade de criar uma comunicação direta com o usuário. Os autores afirmam ainda que o cruzamento e análise de grande volume de dados possibilita a extração de *insigth* e tendências, a identificação dos canais em que os usuários estão mais propensos a aceitarem a comunicação e interagirem com ela e, até mesmo, mensuração dos resultados de cada ação do planejamento de mídia, seja ele *on-line* ou *off-line*. Ele também pode ser usado para gerar inovações e atender necessidades da sociedade.

5.1 MUDANÇAS NO MODELO TRADICIONAL DAS AGÊNCIAS

Para Aguirre, as bases metodológicas nas quais o planejamento foi desenvolvido continuam as mesmas, porém, hoje há variadas possibilidades de atuação do planejador, que, em alguns casos, vão além do planejamento em si:

A metodologia de estudar muito, de abrir e fechar em algum insight, num direcionamento, continua. Só que antes ela era muito focada em mensagem. Era preciso ter a ideia de uma mensagem de uma campanha. Hoje, o direcionamento é mais variado. Ele pode ser um novo business, um serviço, uma campanha, uma plataforma, então, são muitas possibilidades. Tudo que você estuda, até o olhar que você está estudando, ele já é um olhar diferente.

Conforme aponta Renó (2013), a Internet, principalmente por meio das mídias sociais digitais, abriu um espaço de interação através de comunidades, o que McLuhan (1967) classificava como “aldeia global”. Renó (2013, p.21) considera o advento da Internet uma revolução que provocou mudança de toda uma sociedade. Com ela, descobrimos e conhecemos outras linguagens e, com isso, uma outra sociedade:

Depois da televisão, a sociedade acompanhou uma revolução da comunicação: a Internet. Com ela, conhecemos outras linguagens e, é claro,

outra sociedade. Isso aconteceu em diferentes estágios, porém, em cada uma delas, uma nova revolução (RENÓ, 2013, p. 21)⁵⁷.

Essa mudança de comportamento também trouxe novas oportunidades para a compreensão do comportamento do consumidor. As pesquisas com metodologias e técnicas tradicionais continuam sendo uma poderosa ferramenta de identificação de oportunidade e obtenção de realidades, conforme defende Steel (2001), porém, Tancer (2009) nos mostra que a Internet pode multiplicar a quantidade de cenários e perspectivas de análise. Para Steven Johnson (2010), essa multiplicação de ambientes permite a geração de ideias inovadoras por meio da “serendipidade”⁵⁸, proporcionada pelas interações entre usuários e conteúdos, que, ao buscar dados de navegação que indiquem padrões de comportamento, o planejador pode ser levado a informações que antes não eram consideradas, e essas podem ser um gatilho de união com outras ideias, desencadeando assim novas hipóteses.

Para Jenkins (2013), os novos meios permitem uma relação entre pessoas que não se conhecem, mas que, por muitos fatos, dividem as mesmas referências, recriando as mensagens recebidas por meio das mídias, tornando-se, elas mesmas, produtoras de uma mensagem recodificada, compartilhando essa nova mensagem por meio de vários meios de comunicação, em diferentes plataformas. Para Aguirre, isso transforma a maneira com que o planejamento é desenvolvido. Pierre Bourdieu (1989, p.144) compreende que o espaço social e as diferenças que nele se desenvolvem, espontaneamente, “tendem a funcionar simbolicamente como espaços dos estilos de vida ou como conjunto de *stande*”⁵⁹. De acordo com Bauman (2001), estamos vivendo em uma sociedade líquida, onde as pessoas desejam participar dos processos sociais e, até quando lhes é possível, alterar essas estruturas.

O comportamento dos usuários em relação ao consumo de mídia impactou também o negócio dos clientes, os quais passaram a exigir novos olhares e estratégias das agências, o que ocasionou um questionamento quanto aos produtos que as agências entregavam a esses clientes.

⁵⁷ Tradução livre do texto original: Después de la televisión, la sociedad acompañó una revolución de la comunicación: la Internet. Con ella, conocimos otros lenguajes y, por supuesto, otra sociedad. Esto se pasó en etapas distintas, pero en cada una de ellas una nueva revolución. (RENÓ, 2013, p. 21).

⁵⁸ Serendipidade: O termo serendipidade é uma adaptação do termo “Serendipity”, proveniente da língua inglesa, criada pelo escritor britânico Horace Walpole em 1754, a partir do conto persa infantil “Os três príncipes de Serendip”. O termo tem como conceito: “descobertas afortunadas feitas, aparentemente, por acaso”.

⁵⁹ Stande: grupos caracterizados por estilos de vida diferente.

Para Aguirre, o modelo tradicional das agências está predestinado a mudanças. Ela considera que o modelo de negócio pelo qual as agências se desenvolveram já não é mais viável:

O modelo das agências tradicionais está fadado ao insucesso. Porque a forma como o business acontece e a forma como as agências ganham dinheiro, que é porcentagem em mídia, que é BV, tudo isso vai mudar, está mudando. A forma como as agências são relevantes pros clientes tem que mudar — as tradicionais “toma aqui um briefing”, “faz uma campanha”, “coloca no ar”. Nem as pessoas mais estão funcionando assim. As pessoas estão muito mais críticas em relação a campanhas. Elas não querem mais ver, eles querem que as empresas façam alguma coisa, que seja alguma coisa relevante pra vida delas.

Conforme apontado anteriormente, as agências passaram por profundas transformações desde a sua criação, e a era dos dados contribuiu para uma nova mudança, uma nova maneira de se pensar o modelo de negócio, o que autores como Dweck (2017) denominam *mindset*. As agências passam por um momento de mudanças em sua filosofia, seu modelo de negócio, seus formatos de parcerias, de remuneração, e até mesmo em sua essência. A entrada de grandes consultorias no mercado da comunicação trouxe inúmeros desafios ao modelo de negócio das agências. Até então, as consultorias eram parceiras estratégicas dos clientes e das agências, mas esse cenário está mudando.

Para Aguirre, agências e os novos modelos de negócio das consultorias têm um mesmo foco, que é a comunicação.

Se você pensar em comunicação, como a comunicação da época em que a gente fez faculdade, comunicação era propaganda, comercial de TV, anúncio. Se você botar na sua cabeça que comunicação é uma coisa mais abrangente que isso, que é qualquer touchpoint da marca com as pessoas, a comunicação passa a ser, inclusive, serviços que você agrega ao seu business. Então, na hora que a R/GA inventa um Nike Plus⁶⁰, é um tipo de comunicação, mas ao mesmo tempo, é um negócio pra Nike. Então, nesse sentido, na hora em que você vê uma R/GA, que vê comunicação como, não só, o ver, mas o fazer, que é criar esse tipo de plataforma, você ajuda os clientes a fazerem uma execução no negócio deles.

Já Del Manto, acredita que as consultorias têm o foco muito grande nos negócios, e nessa competência, elas são muito mais profundas do que qualquer agência. Ele afirma que, na questão da análise, as consultorias têm muito mais dados à disposição, o que pode permitir com que sejam melhores na execução de análise:

⁶⁰ Nike Plus: https://www.nike.com/us/en_us/p/activity

As consultorias, pelo menos do que conheço delas e pelos amigos que tenho que trabalham em consultorias, elas têm o foco muito grande em negócio, pois elas nasceram em negócio. Então nesse sentido elas são mais profundas do que qualquer agência. Elas têm mais ferramentas e mais dados para cruzar. As grandes consultorias têm grandes ferramentas, grandes ferramentas de monitoramento e tudo mais, então, talvez, elas tenham mais dados disponíveis pra usar. E talvez elas são até melhores na parte analítica. Porque os caras nasceram assim.

O papel das agências e das consultorias vêm sendo pensados e discutidos no mercado de propaganda, em eventos como a conferência do Grupo de Planejamento 2017⁶¹, que teve como tema central o “valor”, assim como o Grupo de Atendimento, que também discutiu sobre “Nosso Valor”, no Summit 2017⁶². Outros importantes eventos também abordaram o tema, como o Maximídia e o Wave Festival.

De Tomazo acredita que é difícil cravar o que vai acontecer, mas entende que terá uma reacomodação das forças, e que as consultorias vão ganhar algum espaço, mas não todo. Ele aponta que as consultorias conseguem juntar habilidades e capacidades que são úteis:

Acho que as consultorias vão ganhar algum espaço, mas não todo, tentando resumir. Porque eu acho que eles têm habilidades e capacidades que são úteis e que têm valor, então funciona pra essa coisa. Eu acho que eles não têm todas as habilidades possíveis. A Ogilvy tem uma unidade lá fora, que chama Ogilvy Head, que é uma consultoria e consegue oferecer esse serviço. Acho que vai misturar mais, eles vão crescer, não acho que eles vão acabar com as agências ou tudo mais. Acho que vai ter coisa rolando. É difícil cravar o que vai acontecer, mas que vai ter uma reacomodação de forças, vai. Mas não acho que eles vão tirar totalmente as agências da jogada.

Quem faz uma abordagem no mesmo sentido é Massari, quando aponta que o trabalho da consultoria não se compara ao trabalho de planejamento dentro das agências. Para ela o planejamento das agências consegue de fato ter mais capacidade de interferência na criação. Algo que as consultorias não conseguem “tal qual elas são”:

Tal qual elas são, tal qual elas serão, ainda não é possível dizer. [...] Não têm propriedade, não têm credibilidade em comunicação. Comunicação não é ciência exata. Às vezes, as pessoas se esquecem disso. Quem sabe fazer boas criações comunicativas são as agências.

⁶¹ Conferência do Grupo de Planejamento: aconteceu no dia 15 nov. 2017 <https://grupodeplanejamento.com/>

⁶² Grupo de Atendimento Summit 2017: realizado no dia 31 nov 2017 <https://www.grupodeatendimento.com.br/>

Para Spinelli, a “ameaça é clara” e os grupos globais estão preocupados, porém, ela acredita que “ninguém faz muito bem tudo”. Ela entende que as consultorias têm um modelo muito focado em resolver um problema de negócio dos clientes, com um modelo completamente diferente do modelo de agências, a começar pelo fato de o mercado das consultorias não ter “*no compite*”⁶³, que é a possibilidade de você poder atender na mesma categoria vários clientes. Ela também avalia que as consultorias estão começando a crescer para a comunicação e trazendo *players* menores pra dentro de casa:

Estão contratando profissionais, mas acho que é difícil fazer o pacote inteiro, completo, com muita competência. Mas, isso é uma coisa que o cliente vai descobrir a longo prazo.

Del Manto pontua que o planejamento dentro das consultorias está em fase inicial. Para ele, as consultorias ainda não conseguem entregar um produto criativo como as agências. Na visão dele, pode ser que daqui a cinco anos essas consultorias possam ser mais profundas, consigam cruzar dados e, a partir daí, chegar a um insight poderoso, que, realmente, gere um ponto de vista criativo que beneficie as marcas:

O planejamento mesmo, dentro das consultorias, está começando agora. Tem gente sendo contratada, mas bem no começo. O perfil do que tem lá é do consultor, o cara que faz análise e tudo mais, mas não é planejador. Estão começando a contratar, agora. Pensando nos próximos 5 anos, talvez elas sejam muito melhores na parte analítica, talvez elas sejam mais profundas, talvez elas sejam mais focadas no negócio, até pela variante que todas as consultorias têm auditorias junto, algo que é controverso, mas têm. Então, eles têm muitos dados. Acho que tem uma questão, um perfil, na verdade uma habilidade do planejador, que é como você conseguir cruzar todas as informações e, a partir daí, tirar um insight poderoso; e realmente ter um ponto de vista criativo e que realmente beneficie a marca. Esse salto ele não é racional. Ele é pautado em dados, mas ele não é racional. Você tem que ter um pouco de imaginação ali pra fazer isso. E essa imaginação, lógico que ela é baseada em dados, mas ela é imaginação. Então, o lado criativo do cérebro conta muito nessa parte. Esse tipo de habilidade as consultorias vão demorar muito pra ter. Porque isso são as agências há muito tempo desenvolvendo e, principalmente, pro planejamento em si. A não ser que os planejadores todos migrem pra esse mundo. Aí tudo bem, aí pode acontecer. Mas esse salto vai demorar muito pros caras terem. E deste salto pra um produto criativo, também.

⁶³ No compite: em propaganda, um acordo entre agência e cliente, para que a agência não atenda outro cliente na mesma categoria.

Aguirre tem um pensamento muito próximo ao de Del Manto e acredita que o grande diferencial entre agências e consultorias está no “olhar criativo” que as agências possuem e que as consultorias ainda não possuem. Ela também entende que o planejamento deve ocupar seu papel, de dar o primeiro passo no processo de estudar, de entender, de provocar:

O que diferencia uma R/GA de uma consultoria é o olhar criativo. Que é esse olhar inovador que de repente... Eu não gosto de ficar falando mal de concorrentes, mas uma coisa há de convir, as consultorias ainda são muito mais quadradas; uma agência ainda é mais criativa mais inovadora. Então, sim, o olhar criativo em cima do problema do cliente. Então a criação continua tendo o seu papel. E não acho que é estanque, eu não acho que está só em estratégia, está no DNA da agência, então, se eu tenho um cara de criação que pensa dessa maneira, que quer transformar o negócio do cliente, tenho alguém de estratégia, tenho alguém na área de “guide service”⁶⁴ que é o atendimento, com essa vibe; a agência inteira está focada pra isso. Então, sim, continua a estratégia dando o primeiro passo, que é o vai estudar, vai entender, e aí vai começar a abrir frentes, e aí, na hora de definir qual frente que a gente vai, a gente faz de uma maneira mais unida com os outros departamentos, por exemplo. Não dá pra fazer sozinho. O Business Transformation da gente é que, na R/GA por exemplo, a gente está contratando um cara de consultoria pra vir trabalhar com a gente também, não está só com a estratégia, até porque tem algumas coisas de econometria, de números, que não necessariamente meu time conhece. Por exemplo, meu background é inteiro de comunicação o background do meu time também é inteiro de comunicação e eles têm um olhar diferente. Então é você pegar esse problema e você trazer um olhar mais diferente pra eles. E aí rola um business transformation.

Spinelli destaca que uma grande vantagem das consultorias, nesse momento, é a interlocução. As consultorias conseguem falar diretamente com quem decide, como presidentes e *heads*, enquanto as agências têm tido contato com diretores e gerentes; uma interlocução mais baixa, que dificulta a rápida tomada de decisão e isso faz muita diferença:

A médio prazo vai dar uma chacoalhada sim, porque, eles têm uma interlocução diferente das agências. As agências, ao longo do tempo, antes, sei lá, 15 anos atrás, antes de a gente ter alinhamentos globais tão estreitos como a gente têm hoje, o presidente da agência sentava com o presidente da empresa e a relação das agências era head com head. Isso é uma coisa do mercado como um todo. Eu vejo que as interlocuções vão se perdendo. Hoje a gente fala com um gerente, diretor de marketing, nosso dia-a-dia já é com uma interlocução mais baixa. Enquanto isso, as consultorias estão falando com quem decide e eu acho que isso faz muita diferença, porque você decide mais rápido, você vai direto no assunto, a coisa se perde menos. Quando você vai decidir direto com a pessoa que está tomando a decisão, que está com o dedo na ferida etc., quanto mais rápida a decisão é tomada, mais rápido o problema é resolvido.

⁶⁴ Guide Service: termo utilizado livremente em propaganda, para indicar que é um trabalho guia.

Para Del Manto, o que motiva a entrada das consultorias nesse segmento é a oferta de dinheiro. Porém ele reforça que as consultorias, a não ser que se tornem agências futuramente, não têm perfil para serem realmente criativas:

Eu penso que as consultorias estão entrando nesse mundo porque tem muito dinheiro, mas não acho que elas têm o perfil pra ser realmente criativas. Criativas eu digo, assim, de qualidade criativa. Elas podem querer criar, elas podem criar campanhas, elas podem fazer o que elas quiserem, mas acho que qualidade criativa vai demorar pra ter. A não ser que virem uma agência. Lá fora isso está acontecendo. As grandes estão contratando muita gente nesse sentido. Mas acho que depende do foco de quanto esse negócio, quanto realmente eles vão ganhar dinheiro com isso. O negócio de agência no Brasil, ele tem um viés de mídia muito forte ainda. Esses caras, em teoria, não autorizam mídia ainda. Se eles não autorizam mídia, grande parte do bolo da grana eles não vão ter. Talvez comecem a autorizar mídia também, mas aí passa por licença no CENP, etc. Vão ter que virar uma agência. Não sei quanto estes caras estão dispostos a isso, se eles vão querer migrar pra isso.

Como o movimento das consultorias em oferecer produtos criativos, incluindo a contratação de profissionais de cargos de lideranças criativas das agências, é, tecnicamente, recente, nem elas, nem as agências conseguem traçar cenários claros.

Spinelli entende que as agências devem estar atentas, pois a principal ameaça não vem das consultorias, e sim dos *players* de mídia e tecnologia, pois eles conseguem resolver problemas dos clientes de ponta a ponta:

Eu acho, honestamente, que a ameaça vem mais dos players de tecnologia do que das consultorias. Porque eu acho que aí, tanto as consultorias como a gente, a ameaça é dos dois lados. Porque se eu for pensar, tirando o regulatório tudo, um grande player de mídia consegue resolver o problema de ponta a ponta. Então, daqui a pouco, não vão precisar nem da consultoria nem da gente. O cara consegue resolver tudo, então, acho que aí vem uma ameaça maior.

Cester, porém, tem uma visão um pouco diferente e, quando questionada se o trabalho que faz em empresas de tecnologia de alguma maneira substitui o planejamento da agência, afirma que não; e entende que na verdade é o contrário:

A minha visão é uma visão de parceria. Uma visão de vamos construir esse aprendizado juntos, porque tem uma parte que eu conheço muito bem, que é a parte da porta pra dentro, e que eu posso dizer, dentre tudo o que a gente fez aqui, esse é um caminho que vale a pena a gente testar, ou não, essa hipótese que você tem já se provou inválida. Olha aqui o estudo, aberto e comprovado, enfim, de coisas que obviamente eu puder compartilhar.

Cester afirma ainda que, seu trabalho não substitui o planejamento, pois ela consegue medir apenas uma parte da estratégia de comunicação, que é o que está sendo feito em empresas de tecnologia. É preciso que a agência meça, que ela tenha seu corpo de conhecimento, até para que isso possibilite, por meio da parceria, fazer as perguntas certas. Para ela, estamos passando por uma mudança de *mindset*, e a venda pela venda está com os dias contados:

A partir do momento em que a gente está aprendendo, a gente consegue fazer perguntas sinceras um pro outro, e possa dar respostas sinceras um pro outro, a gente vai construir um mercado que evolui.

Essa evolução passa pela definição do *core business*⁶⁵ das agências, do real papel do planejamento, e exige que se tenha uma ruptura com o modelo tradicional.

5.2 RUPTURA NO MODELO TRADICIONAL DE PLANEJAMENTO

As mudanças por que as agências vêm passando impactam diretamente no modelo tradicional do planejamento. Para Del Manto, o planejamento está num momento de total questionamento. Ele afirma que a bandeira de planejamento criativo, que foi defendido por muitos anos, já não se sustenta. Enquanto os outros departamentos evoluíram, o planejamento ainda está na dúvida para onde ir. A criação se tornou estratégica, a mídia se tornou estratégica, outros departamentos se tornaram estratégicos, e o planejamento não consegue manter sua relevância apenas dessa maneira. Ele reforça que é o momento de evoluir:

Eu sou diretor do grupo de planejamento também, então, a gente está discutindo isso agora. O planejador — e o planejamento — está num momento de... Não está no limbo, mas vai chegar se não fizer nada. Que no fundo está meio vazio, meio na dúvida, pois a gente era criativo, a gente tinha essa bandeira, essa bandeira meio que se esvaziou, a criação está ficando um pouco mais estratégica, os mais espertos, a mídia, pelo menos a parte analítica, está tomando lugar do planejamento, então, está meio no limbo. Ainda não está no limbo, mas vai chegar. Aí acho que é bom chegar no limbo, pois aí você tem um momento de evoluir.

A busca na relevância do planejamento passa por diferentes processos, entre eles, o maior entendimento do negócio dos clientes. Com os dados, surgiram diferentes ferramentas, que não as agências podem utilizar, mas o próprio cliente.

⁶⁵ Core Business: tradução livre do Inglês para negócio principal.

Delfino acredita que hoje existem muitas ferramentas em que o planejador pode se apoiar para extrair dados, porém, é necessário saber como utilizá-los em prol do negócio do cliente:

Hoje em dia, você tem inúmeras ferramentas que o planejador pode usar pra conseguir dados, e mais importante é como digerir esses dados. E uma coisa que eu considero muito importante, e que o Caio falou [no artigo Blá blá Land], que eu vejo e vi muito isso na R/GA, trabalhando na R/GA, e agora aqui no Google, é a importância do planner dentro da estratégia de negócios dos clientes. Então, antes, o planner fazia lá uma estratégia bonitinha só que não tinha muito a ver com a estratégia do cliente, ou não movia muito o ponteiro do cliente, ou não ajudava a construir a marca do cliente. Era uma coisa meio assim, sem sentido, sem propósito algum. Hoje em dia, acho que o papel do planner é cada vez mais tentar entender o negócio do cliente e usar os dados pra colaborar de fato com a estratégia do cliente. Mais do que uma campanha de comunicação. (...) Então, acho que o planner de antigamente, era mais storytelling, era mais blá. O planner de hoje em dia, com os dados, é entender a necessidade real do cliente e entregar estratégias que sejam realmente relevantes e mudem alguma coisa e não somente conte uma história bonita.

Massari entende que é preciso estar superenvolvido e cada vez mais envolvido com o negócio do cliente, não apenas com sua comunicação, para que se possa trabalhar com dados com muito mais qualidade. As marcas podem não ser capazes de gerenciar tudo o que as envolve em aspectos como o que é pensado e dito sobre elas, mas elas devem buscar entender esses novos cenários com o objetivo de monitorar o que está acontecendo e medindo os efeitos dessa comunicação.

Cester compreende que, nos últimos anos, surgiu uma nova disciplina entre o planejamento e a mídia que é a disciplina de *Connections Planning*. Para ela, não dá para dizer que ela seja uma ruptura, pois há muita agência que não tem, mas ela trouxe uma nova visão, já que os dados passam a mostrar uma maior visão de todo o processo de relacionamento entre marcas e cliente, a partir do momento em que traça a jornada do consumidor. A partir do momento em que é possível considerar quem são seus segmentos de públicos, como cada um deles passa por uma jornada de compra, que tipos de canais, conteúdos, contextos e métricas são necessários usar para falar com esses públicos durante essa jornada e como serão medidos os resultados, acompanhando o desenvolvimento desse público durante o funil. O planejamento sai de um funil que é só *awareness*⁶⁶ ou que está tentando falar a mesma coisa pra todo o mundo.

⁶⁶ Awareness: termo utilizado na propaganda para indicar consciência de marca, e indica o quanto e como uma marca é reconhecida pelos consumidores.

Aguirre afirma que as mudanças tecnológicas trazem inúmeros desafios e é necessário se reinventar o tempo todo. Stell (2001, p.43) aponta que “infelizmente, muitas vezes há um grande abismo entre a teoria ou a promessa de planejamento aclamadas nas reuniões de novos negócios e a forma como as coisas funcionam na prática em uma agência. Para que se desenvolvam processos claros, é necessário que os planejadores adotem novas metodologias e métodos, considerando todas as mudanças sociais e comportamentais dos consumidores.

Conforme apontado por Aguirre, as metodologias do planejamento que buscam o *insight*, a *big idea*, continuam. Porém, hoje, os direcionamentos são muito mais variados. Ela exemplifica:

Se o meu cliente já vem o pedido de que ele quer um app, não que isso esteja correto, porque o app é só um device, que a gente vai definir se o app é ou não a solução pra ele, mas, às vezes, o cliente já chega com o pedido, “eu quero um app”, aí, eu já sei que pra um app ter sucesso ele precisa de hábito. Eu penso: “Se eu vou desenvolver um app, se eu vou botar investimento e alocar esforços no desenvolvimento de um app, que demora um tempo, eu preciso que as pessoas tenham um hábito de entrar nesse app.” Se as pessoas não tiverem o hábito de entrarem nesse app, o que vai acontecer? Na primeira hora que ela tiver um telefone ou smartphone com excesso de memória sendo utilizada, “ah, eu não uso esse app aqui todo dia, vou jogar ele fora”. Então, para um app fazer sucesso, ele precisa de hábito. Sabendo disso, na hora que eu for abrir, na hora que eu for estudar, na hora que eu for entender o consumidor, entender tudo, eu já vou atrás de um insight relacionado a hábito. Então, qual que é o hábito que eu posso me apropriar? E aí eu vou pra um direcionamento desse insight para criar esse hábito.

Ela ainda afirma que outra mudança é que o *insight* agora é determinado por meio dos direcionamentos dos caminhos para onde a comunicação deve ir:

Antes eu abria e fechava, pra um insight, uma mensagem pra fazer uma campanha — que fala “top down”, as marcas falando e as pessoas decidindo se querem comprar ou não. Hoje, eu abro e fecho, mas, dependendo pra onde eu quero ir, se é um business transformation, se é um app, se é uma plataforma, se é um produto, um serviço, então eu vou abrir e vou fechar já com um olhar pra onde eu quero ir. Então, parece que abriram mais frentes, abriram mais avenidas. [...] Quando eu comecei na carreira, em estratégia e planejamento, acho que por 12 anos eu fiquei fazendo isso, era daquele jeito que se fazia e eu aprimorava aquele conhecimento, aprimorava a técnica e etc. Agora, depois que eu entrei na R/GA, principalmente, que me caiu essa ficha: eu nunca mais vou saber tudo, porque hoje é o branding de interface e a interface é esse device (smartphone). E amanhã, não vai ter mais esse device, vai ser voz. Como fazer branding de voz? Eu não sei ainda. Eu nunca fiz. Ninguém fez. Então, pra sempre, a gente vai estar aprendendo. Então, as coisas estão muito efêmeras, muito rápidas, muito... Se você pensar na música, a música antes era só ao vivo. As pessoas tinham que tocar pra você pode ouvir. Depois, veio o rádio. Depois o vinil, CD, streaming. O que é que vem depois? Até as tecnologias estão muito efêmeras. Então, como um profissional de mídia, por exemplo, vai fazer? Cara, a gente vai ter que se

reinventar o tempo inteiro. A gente nunca mais vai saber tudo, não existe mais saber tudo.

Diferentemente de Cester, Del Manto entende que houve sim uma ruptura no modelo de planejamento, do modelo que era focado em pesquisa para o modelo focado em criatividade, e essa mudança se mostrou equivocada. Ele compreende que o planejador criativo cresceu negando as essências do planejamento. Para ele a ruptura não foi a melhor maneira e defende que a evolução deveria ser o caminho a se trilhar:

Eu acho que a evolução do modelo antigo, do pesquisador, para o planejador criativo, sim, teve uma ruptura, e a ruptura foi boa porque mostrou uma nova cara e foi ruim porque a forma com que foi feita foi negando as coisas. O planejador criativo, entre aspas, cresceu negando as coisas. Pesquisa uma merda (sic), negócio, não curto, eu quero só planejamento criativo. E aí, ele se deu mal aí, porque, uma hora caiu a máscara de, você tem que analisar sim, fazer as análises duras e trabalhar com isso. Então, eu sou contra ruptura, acho que tem um caminho de evolução, acho que vai evoluir cada vez mais.

Spinelli aponta essa evolução e lembra que, há alguns anos, as agências tinham como base apenas as pesquisas tradicionais, que continuam funcionando. Mas hoje existem muitas outras formas de chegar aos dados objetivados. Ferramentas como *Machine Learning*⁶⁷, *social listening*⁶⁸ e várias outras ajudam a integrar dados:

Antigamente a gente fazia pesquisas tradicionais, que hoje a gente continua fazendo. Às vezes as pessoas entendem errado, acham que eu não vou fazer mais uma entrevista em profundidade, não vou fazer um focus group, não. Acho que funciona, dependendo dos objetivos, mas existem outras formas da gente fazer isso. Existe Machine Learning, a gente tem social listening, a gente tem um monte de ferramentas que integram dados.

O planejador está sendo desafiado a entender tudo o que tem acontecido, sem deixar para trás as bases metodológicas que sustentam o planejamento. Para Jon Steel, grande parte do trabalho de um planejador passa pelo processo de objetivar, criar, moderar e interpretar. Por isso, é importante que as bases e a essência do planejamento sejam mantidas, como exemplo, a pesquisa, mesmo que as metodologias e métodos sejam alterados pelas mudanças sociais. Ferramentas de

⁶⁷ *Machine Learning*: termo utilizado para estudos sobre aprendizado de máquina.

⁶⁸ *Social Listening*: termo utilizado para indicar uma disciplina que coleta tudo o que é dito a respeito de um produto, serviço ou marca na *web*, separa as menções por categoria e, por fim, analisa cada uma delas, identificando suas fontes e os possíveis segmentos onde podem estar acontecendo. Tudo isso em tempo real.

preenchimento on-line tipo *Survey*, enquetes em mídias sociais digitais, discussões em grupos, entre tantas outras oportunidades, podem ser utilizadas para extrair informações tão relevantes como as que eram obtidas através de pesquisas quantitativas e qualitativas.

Para Delfino, as metodologias de pesquisas evoluíram e estão muito mais robustas, e as tecnologias de *Machine Learning* estão revolucionando a comunicação:

Quando eu comecei a trabalhar em publicidade, Analytics era muito fraco. A pessoa media clique, só. Visualização e mais nada. Quando você vai pras plataformas hoje em dia, as digitais, até as metodologias de pesquisa, elas estão muito mais robustas. Eu até comentei sobre Machine Learning, isso é uma coisa que aqui no Google está revolucionando a publicidade em si. Se antes você precisava de uma pessoa para analisar coisas, hoje em dia a máquina analisa sozinha e chega nos resultados e no insight sozinha. Então, acho que a grande diferença e a mudança é que o planejamento está menos storytelling — o que ainda é preciso, acho que contar uma história faz parte, como eu falei, só o dado em si, não faz sentido. Você precisa contar uma história por trás dele, mas a diferença é que a tecnologia está possibilitando novas formas de aprendizado.

Para Del Manto, as pesquisas com metodologias tradicionais ainda fazem parte da construção do processo do planejamento, porém, é necessário desenvolver novos métodos. Para ele, é um erro o planejador criticar pesquisas:

Pesquisa, especificamente, a gente utiliza, mas tentamos fazer de um jeito diferente. Isso eu acho um erro dos novos planejadores. Tem muita gente que critica, e o planejamento criticou por muito tempo as pesquisas. De falar “a pesquisa vai morrer, a gente odeia pesquisa” e isso é um grande erro. Conversar com o consumidor vai continuar sendo uma das coisas mais importantes do que a gente faz. Só que a forma com que se conversa tem que mudar. Pessoalmente eu acho que tudo o que é sala de espelho, eu não acredito. A gente quase nunca faz aqui. Porque é fake, as pessoas que estão do outro lado do espelho sabem que tem gente ali atrás do espelho, principalmente o brasileiro, pois trabalhei em outros países, então tem uma diferença grande de brasileiros nesse sentido. Ele é muito polido, ele tem uma coisa de não criticar nunca, as pessoas têm medo de criticar em grupo. O brasileiro é receoso nesse sentido. Você vai pra Argentina, é o oposto. Eles adoram criticar, muito, mas o brasileiro não. Então, quando você coloca numa sala de espelhos, as pessoas sabem que têm gente atrás, que tem gente te observando, com um grupo de oito pessoas, pessoas que você não conhece, não tem sentido. Assim, você não fala muito. Você não dá muito a sua opinião de verdade. Então, não serve pra muita coisa. Agora, a gente acabou de fazer um pra um cliente, que a gente entrou dentro da pesquisa, a gente fez uma sessão de terapia, quase. E foi muito honesto na pesquisa: a gente estava trabalhando nisso, fazendo isso, o que você acha disso etc. e foi ótimo. E é uma pesquisa normal, sentar com o consumidor. A gente está fazendo uma outra, agora. À semana passada, a gente fez que a gente deu pras pessoas um crédito, um celular e vamos fazer uma jornada de uma semana com as pessoas. E as pessoas preenchem um diário do que elas fizeram, o que foi difícil, o que não foi, enfim. Algo mais etnográfico, com princípio etnográfico pelo menos, muito mais legal. Eu já fiz muito, no passado, de ir com as pessoas, fazer vivência. É muito legal. Já fui pro meio

do Capão (Redondo, bairro de São Paulo). A gente que vive aqui nesse ambiente, não tem nem ideia do que está acontecendo nesses outros locais, lá na favela. Já fiz na favela em Salvador, em Recife e aí você começa a entender que é um mundo muito diferente. Não só mais do consumidor, mas em oportunidade de mídia. Eu já fiz uma vivência de uma semana, quando eu trabalhava pra Unilever, numa favela em Salvador. A gente descobriu que a moto-táxi era o principal canal de mídia, pois você entra nas ruelas lá, não passa ninguém, apenas moto. Então, moto virou um dos principais pontos de mídia pra usar. Então, é pouco de que a gente não tem noção, estando aqui em São Paulo, no centro, rico e tal; você não tem noção. Enfim, é esse tipo de coisa que a gente faz. Traz gente aqui pra conversar, etc., faz de tudo.

Quem também considera a manutenção das metodologias tradicionais, aliadas às novas é De Tomazo. Para ele, metodologias de pesquisa, por exemplo, são indispensáveis, já que, “tem questões que os dados não respondem sozinhos”. Cabe ao planejador identificar quando deve usar uma ou outra:

É indispensável. Eu acho que vai sempre somar. Por isso eu falei, é uma caixa de ferramentas que só aumenta. Por algumas questões, você vai usar mais uma ou vai usar mais outra, mas sempre vai aumentar. Eu acho que dados é a mais nova, mais recente no uso da prática no planejamento, mas eu acho que é agora; tem questões que dados não respondem sozinhos, e você precisa de outras coisas, mas, beleza, não tem menor problema.

Esse novo cenário trouxe desafios e novas exigências para as agências e para as lideranças do departamento de planejamento. É necessário que a equipe seja o mais completa possível, mas isso não quer dizer que ela deva ser mais a numerosa possível. Faz-se necessário que os planejadores enxerguem e desenvolvam novas competências, oferecendo uma multidisciplinaridade, até então não exigida. O planejador deve ser adaptável.

5.3 MULTIDISCIPLINARIDADE E NOVAS COMPETÊNCIAS

As mudanças no planejamento passam a exigir equipes multidisciplinares e pessoas com diferentes competências, o que nas agências, muitas vezes, são chamadas de *skills*. Novas disciplinas estão sendo incorporadas pelas agências. Mesmo que não diretamente sob responsabilidade do planejamento, como as disciplinas de *BI*, análise de dados, Tecnologia da Informação (TI) entre outras, o planejador precisa entender esses ambientes para que possa tirar melhor proveito de todo o potencial que essas parcerias podem oferecer.

Para Mayer-Schomberger e Cukier (2013), o maior impacto do *big data* está no fato de que as tomadas de decisões com base em dados disputarão ou superarão o

das decisões baseadas em julgamento humano. A criação de propaganda por muito tempo, e ainda hoje acontece em diversos casos, tem a intuição ou o brilho da criatividade como produto final. As decisões são muito mais tomadas pela criatividade, experiência e *backgrounds*, do que por dados.

O planejador deve entender esse cenário e se apropriar do *big data* para que junto de sua intuição e de competências chegar a um modelo que seja mais eficaz. Aguirre afirma que as competências do profissional de planejamento vêm se transformando, e que é necessário desenvolver múltiplas habilidades:

A gente aqui na R/GA tem estrategista, que ele é mais generalista, porque ele precisa entender de estratégia de social, estratégia de campanha, plataforma e a gente tem um estrategista que a gente chama de Social Strategist, que é uma galera que cuida só de redes sociais e agora a gente está tentando também um UX Strategist, que é um estrategista pra UX. Então, acho que, no final das contas, era tudo muito mais simples do que é hoje.

Quando questionada se o planejador está sendo forçado a desenvolver novas competências, ela afirma que “sim e não”.

Para o tipo de estratégia que a gente faz aqui na R/GA não tem profissional pronto. Aqui em São Paulo não tem. Que é um profissional que entenda de UX Strategy, um profissional que esteja pronto pra fazer um Business Transformation, um profissional de estratégia que entenda de plataforma, entenda de tecnologia, entenda de digital. Esse profissional a gente não tem pronto no mercado. Então, o que eu pego, são pessoas que têm esse perfil de trabalhar bem em equipe, que têm esse perfil de gostar de estudar, ao estudar, conseguir fazer sinapses, ter insights e levar e direcionar a agência pra determinado tipo de job, determinado tipo de direcionamento que a gente tem.

Agora, obviamente, se eu trazer pessoas que têm vivências diferentes, pessoas de fora de São Paulo, pessoas de sexualidades diferentes, pessoas de background diferente, filhinhos de papai com pessoas de família mais pobre, essa miscigenação, essa mistura é muito boa, mas de gente, de profissional, muitas vezes, acaba tendo que treinar aqui. Então, o que a gente faz é beber muito de Nova lorque. Então, veio um profissional de UX de Nova lorque e ficou com a gente durante 3 meses e foi incrível a quantidade de coisas que a gente aprendeu com ele. Então, sim. Tá vendo? Por isso que eu falo que é generalista, é um estrategista, mas ele tem que entender de User Experience, então ele bebe da fonte de um XD⁶⁹ de Nova lorque, veio o Saneel (SVP Business Transformation da R/GA) então a gente agora está bebendo da fonte que é tudo de fora, porque aqui no Brasil não tem muita coisa pronta. Tem uma “Hild” (consultoria) que está aí, tem uma Work&CO (também consultoria) que está chegando, mas está vendo? São agências que vêm de pessoas que eram de publicidade, mas vêm com muita metodologia de fora, vem com o nome de fora. Então você bebe da fonte de fora. Não tem muita solução. E você acaba sendo um pouco generalista porque você tem que fazer estratégia de social, você tem que fazer estratégia de campanha,

⁶⁹ XD: termo utilizado para *Experience Design*, em tradução livre do Inglês, *design* de experiência, que é a prática de projetar produtos, processos, serviços, eventos, etc., com foco na qualidade da experiência do usuário.

estratégia de UX, ajudar um XD a fazer a estratégia de usabilidade, então, você tem que saber fazer tudo.

Cester aponta que o planejador não pode ter medo de números, não pode ter medo de tecnologia. Outras competências que ela aponta como essenciais são “saber ouvir, saber aprender e ter ignorância seletiva”. O saber ouvir está em desapegar de todos os seus conceitos, preconceitos, históricos, aprendizados. Ouvir, legitimamente, o que uma pessoa ou um grupo está falando. Saber aprender é transformar a curiosidade em conhecimento e aprendizado. E ter ignorância seletiva é saber descartar os conteúdos que não são necessários. O excesso do consumo de informação pode tornar o planejador raso em tudo. Assim como nos dados, não é necessário saber tudo, mas sim saber a quem acessar nas horas certas.

Saber selecionar os dados que serão ou não utilizados em uma investigação é uma competência básica ao planejador. O volume de dados e as possibilidades de análise exigem que seja feito um filtro e uma classificação sobre o que realmente é importante para a pesquisa.

Del Manto indica que é necessário ter algumas competências e afirma que os jovens não se interessam mais pelas análises:

Hoje em dia, a molecada não quer mais fazer isso, o que é muito louco. Eles acham que tem que fazer o briefing já, influenciar a criação, etc.

Entre as competências necessárias, ele destaca algumas, como ter opinião sobre as coisas, ser curioso, a capacidade de cruzar informações que não estão diretamente relacionadas. O planejador tem que entender um pouco de tudo, ter repertório e se incomodar com as coisas:

Tem uma coisa que é muito bizarra, mas a galera mais nova não sei se está perdendo ou nunca teve, que é realmente opinião sobre as coisas. Não de o cara dar qualquer opinião, mas dar uma opinião tipo, “Eu acredito nisso, acho que o planejamento está ruim por causa disso, acho que tem que melhorar nisso, acho que as agências estão em dificuldades por isso”, ou não, às vezes opinião sobre qualquer outra coisa. [...] O planejador mais interessante é o cara que, por ser curioso, ele quer entender um pouco de tudo e, em alguns casos, entende mais de alguma coisa porque gosta dessa coisa. Mas quando ele consegue cruzar... “Cara eu assisti uma série do Netflix ontem e eu fiz essa conexão com essa marca aqui e dessa conexão eu tiro essa hipótese.” Quando você vê essa qualidade da hipótese, algo como “eu nunca pensei nessa conexão toda”. [...] Os planejadores fazem a conceituação e largam o projeto. Então isso traz um aprendizado de que, se eu me enfiar no processo, de realmente fazer, talvez eu vá mudar o começo dela. Esse é só um exemplo, mas esse tipo de conexão hoje é difícil de ver. Esse cara que saiba fazer essas conexões malucas. Quanto mais malucas, mais interessante fica.

E o processo de planejamento é muito isso, pois você tem muitas variantes de todo tipo, e o mais legal, o John Steel mesmo fazia isso, que é pegar uma parede e colocar vários post-it, de vários tipos, com vários achados, hipóteses e tudo mais, e aí ele pega, senta na frente e vai conectando as coisas. É um pouco do perfil, da habilidade do planejamento. Pouca gente faz isso hoje. É algo que eu procuro muito.

Eu acho que tem outra coisa também, que é básica, mas pouca gente tem hoje em dia, que é repertório. Repertório de marcas, propaganda, comunicação etc. e repertório histórico, não repertório de agora. Então, alguém que conheça bastante sobre comunicação, que conhece todo tipo, sabe história, já leu livros, enfim, também de novo, muito importante, pouca gente tem.

Acho que alguém que tenha um incômodo muito grande sobre as coisas, alguém que seja incomodado mesmo, que seja até chato sobre um incômodo sobre as coisas, também ajuda muito. E aí a qualidade do trabalho em si. Aí é avaliar case, é avaliar pensamento, mas isso é o mais básico que eu olho.

Spinelli concorda com Del Manto e diz que um bom planejamento, essencialmente, tem que ser curioso. Ela entende ainda, que:

Um planejamento que foi a vida inteira, só planejamento, talvez não tenha toda a curiosidade da vida que eu gostaria que ele tivesse.

Para De Tomazo, as competências dos planejadores só evoluíram. Ele destaca que há uma habilidade central e classifica como essencial: é a capacidade de trabalhar com outras pessoas. Ele acredita que não é mais possível esperar que apenas o planejador faça um bom planejamento, assim como o criativo sozinho não vai fazer uma boa criação. É necessário saber trocar ideia, saber contribuir e receber contribuição, fazer junto:

Acho que só evoluiu, só aumentou necessidade, ficou mais difícil. Se eu fosse falar uma habilidade central é a capacidade de trabalhar com os outros (em equipe). A gente tem que fazer tanta coisa — e isso é verdade pra todo o trabalho numa agência —, que a gente não pode ter mais esperança que o planejamento sozinho vai fazer um bom planejamento, que a criação sozinha vai fazer uma boa criação. Você tem que fazer isso com mais gente.

Então o que eu quero é gente que trabalhe bem com os outros, gente que saiba trocar ideia, gente que saiba contribuir e receber contribuição, fazer junto e tudo mais. Pra mim, isso é uma habilidade essencial.

Spinelli traz um pensamento similar quando aponta que devemos ter algumas competências que nos eram exigidas no passado, como saber perguntar, mas também devemos desenvolver novas, como entender de tecnologia:

Hoje, acho que a gente precisa entender bastante de tecnologia, a gente precisa entender onde os consumidores estão distribuídos e como que eles oferecem essas informações pra gente, e saber onde perguntar, nos lugares certos. Então, hoje, eu começo a estudar muito tecnologia, muito mais do que

eu precisaria estudar anos atrás, pra saber onde eu preciso chegar, pra cavoucar as informações que seu gostaria de saber.

Ela afirma ainda que uma característica de sua equipe é ter pessoas de diferentes “*backgrounds*”, que passaram por diferentes experiências, antes de chegarem ao planejamento. Delfino completa o pensamento de Spinelli e De Tomazo e aponta que:

A primeira coisa que eu diria é que o planner hoje em dia ele precisa ser a agência inteira. Antigamente o planejador precisava apenas ser curioso e ter bom pensamento estratégico. [...] ele precisa ser atendimento. O que isso significa? Que ele precisa ser bom de relacionamento, bom de apresentação, ele precisa conversar com o cliente, ele precisa expor seu pensamento ao cliente, ele precisa pegar o briefing com o cliente, então ele precisa ser um bom atendimento. Ele precisa ser um bom planner, ele tem que ser um bom criativo — eu já vi várias vezes o planner dando a ideia que foi pra rua — e o planner precisa ser criativo, ele precisa ser um bom redator. Eu diria até mais, o planner precisa ser um bom designer. Eu fiz faculdade de design por causa disso. Acho que uma boa skill que poucos planners têm é design. Uma coisa é você montar uma apresentação horrível, onde o cliente presta mais atenção em como está feia sua apresentação do que no conteúdo. Outra coisa é você saber montar e organizar as informações de um slide de um jeito bonito, elegante, minimalista, simples, interessante.

Ter pessoas com diferentes *backgrounds* ou *skills* possibilita uma multidisciplinaridade nas equipes. Spinelli também aponta a mesma visão exposta por De Tomazo e classifica como uma competência essencial saber trabalhar em equipe. Para ela, o planejador não precisa saber tudo, por exemplo, programar, mas é necessário saber a lógica do processo, para que, trabalhando em equipe, possa-se chegar a uma combinação ideal:

Eu discuto hoje pau a pau [sic] com um Data Science e com um Tech Geek, um cara que vai me ajudar a por de pé, porque eu entendo a lógica do que eu quero saber. Ele entende como ele vai programar aquilo, mas eu acho que essa combinação, de eu entender até onde ele pode chegar, eu não preciso saber programar, mas entender até onde ele consegue chegar, pra ele entender o que ele precisa fazer, é importante. Então eu estou cada vez mais trabalhando a musculatura do meu time pra estudar tecnologia. Não precisam ser tecnólogos, mas precisam entender até onde a gente é capaz de ir com isso. Eu acho que entender um pouco mais de matemática, dados, acho que também é informação e negócios. Isso me ajudou muito.

Delfino aponta que o planejador de hoje precisa entender de diferentes metodologias e métodos, como estatística e matemática, que são bases para que se possam compreender as possibilidades oferecidas pela tecnologia:

O planner de hoje em dia precisa entender de Analytics, precisa entender um pouco de pesquisa, base amostral, cálculo. Não profundamente, óbvio, mas ele precisa entender como que é calculada uma amostra, como é calculada a margem de erro, todo esse tipo de coisa, esse conhecimento técnico é superimportante, como esse dado foi gerado, quais as variáveis que geraram esse dado, e também tem a parte da intuição que precisa ser trabalhada.

Delfino afirma ainda que, entre as competências que ele busca em pessoas que irão compor sua equipe, em primeiro lugar buscam-se pessoas que estão sempre antenadas com às coisas que estão acontecendo:

Machine Learning, Inteligência Artificial, mídia, os comportamentos que estão mudando, dados. A pessoa precisa estar a par dessas mudanças. Atenção aos detalhes.

Ele completa apresentando que, no Google, uma competência que é sempre buscada é a capacidade de lidar com situações adversas. Outro ponto extremamente importante para o Google é o *Googleness*, que é como a pessoa se adapta ao perfil da empresa.

Para que as pessoas possam se adequar ao perfil da empresa, é necessário que isso seja bem claro e que todos possam não somente ter a informação, mas entendam seus propósitos e sua essência. Isso pode ser feito com o desenvolvimento de metodologias.

Massari traz uma visão que complementa os pensamentos anteriores e aponta a inteligência emocional como uma competência essencial. A inteligência emocional no sentido de saber se relacionar com as outras pessoas da equipe, saber se comunicar e gostar de gente. Ela também entende, assim como já citado por outros entrevistados, que o bom planejador deve ser uma pessoa muito curiosa, investigativa. Para ela, é ter uma “veia meio jornalística e muito estratégica”, que consiga solucionar problemas de negócio.

Como o planejamento vem passando por essas transformações, alguns profissionais de destaques passaram a ser cobiçados por diferentes empresas de mídia e tecnologia, como Google e Facebook, que buscam essa visão estratégica em suas equipes.

Para De Tomazo, “planejadores são terrenos férteis para aprender”:

Pra mim, é muito verdade, que é: eu acho que planejadores são terrenos férteis para aprender. Eu gosto de gente que gosta de aprender, eu gosto de ensinar as pessoas, eu gosto de ajudar na formação delas; isso é uma coisa que eu gosto muito, pela qual eu começo e pela qual eu continuo aqui.

Del Manto, quando questionado sobre o que o faz permanecer em agência, afirma ser o papel do planejamento dentro da agência e o papel para empresas, marcas e mercado, que é trabalhar o posicionamento, o comportamento das marcas. Dentro desses papéis, ele destaca que apenas o planejador tem todas as ferramentas para definir os problemas, de um modo criativo, de entender as tensões culturais que estão moldando o mundo e, por fim, criar as provocações, que vão além do *brief*, mas criar provocações que possam mudar comportamentos:

Do ponto de vista da agência, de qual é o papel do planejador dentro da agência. O planejador, ele tem um papel, que eu acho difícil outra área ter, que é uma das bases do planejamento, que nunca morreu, que é alguém que tem a capacidade de operar os dois lados do cérebro, de verdade. A capacidade de ser analítico quando tem de ser analítico, e a gente tem que aprender muito ainda sobre isso, o planejamento em geral, mas tem essa capacidade, e outro lado é o cara que realmente consegue ajudar a criação a pensar. E não necessariamente pensar só pela ideia criativa, mas pensar em ideias que realmente transformem o negócio. Então, quando você pega essas duas variantes do lado mais analítico que a gente está voltando a ter, e o lado mais criativo, ninguém dentro da agência tem esses dois lados tão balanceados. Isso é a base do planejamento, é o discurso lá de trás, e isso nunca morreu. E em qualquer agência você precisa desses dois lados juntos. Você precisa de alguém que é meio que um ímã entre o mundo racional e o mundo emocional. Você precisa, porque é desse jeito que você faz as ideias incríveis acontecerem. Não que o mídia não possa ter, que o atendimento não possa ter, que o criativo não possa pensar estrategicamente. Isso tudo pode acontecer, mas o planejador é treinado pra isso. Então, essa premissa nunca morreu e acho que nunca vai morrer dentro de qualquer agência. De ser o cara que conecta as pontas. Então acho que o hoje o meu papel aqui é: faço todo o trabalho básico de planejamento, os briefings, influencio, os posicionamentos e tudo mais, mas de verdade. Acho que o meu papel é pegar algo que acontece lá no BI, da mídia, ir até um criativo, juntar essas coisas e realmente ajudar os caras a terem uma ideia mais importante pro negócio, que vai transformar o negócio. A gente, pelo menos aqui na CP+B, a gente tem três variantes do trabalho estratégico que influencia muito o resto da agência inteira que é gastar muito tempo no problema, definir o problema muito bem, e acho que o planejador é o mais próximo de fazer um bom trabalho nisso, de realmente definir o problema de um jeito criativo. Outra coisa em que a CP+B é famosa por isso, que é: qual a tensão cultural que está rolando hoje no mundo que a gente vai ter uma opinião como marca? Isso é um trabalho mais qualitativo, mas a gente faz bastante isso, e o terceiro é criar provocações, que é mais que simplesmente um brief, é criar uma provocação de como você muda comportamento. E aí, entender comportamento é uma coisa que, em teoria, os planejadores deverão ser melhores. Então, são essas três coisas. Eu acho que é um papel muito importante dentro da agência, que continua tendo, e vai continuar tendo, nessa ou em qualquer outra agência. Por esse ponto, mais de conectar os dois lados do cérebro. E eu acho que tem um papel pra fora, pra marcas, pros clientes, pro mercado, tudo mais, que é realmente um profissional que deveria, em teoria, ser o cara. É bom, ele deveria realmente entender como as marcas deveriam se comportar. E eu digo se comportar porque, antigamente era o posicionamento de marca. Vamos buscar um posicionamento que vai durar cinco, dez anos e isso continua acontecendo muito, mas o mais importante dessa discussão de posicionamento de marca

é você “beleza, eu criei um posicionamento lindo que, em cinco anos, ele vai acontecer, mas em 2 ou 3 meses isso pode morrer por um comentário do Facebook. Como essa marca tem que se comportar? E aí este trabalho especificamente pra fora. Também o planejador deveria ser o cara que entende da marca, entende do posicionamento, onde essa marca tem que ir, como ela se comporta e tudo mais. Ele deveria ser meio que o guardião disso. De como essa marca tem que se comportar, mudar, rever o papel, enfim. E aí você entra muito no mundo de social, porque é a expressão, mas o real time desse comportamento. Então acho que essas duas coisas não vão mudar e isso continua cada vez mais importante pras agências.

Já De Tomazo aponta que o que o faz permanecer em agência são duas coisas: o desafio intelectual que é exigido do planejador e transformar as recomendações em ações concretas:

O que me faz continuar nessa história acho que são duas coisas. Uma delas acho que o trabalho com estratégia inclui; ele tem desafio intelectual legal. Mesmo que seja coisa que você já fez, já visitou, trabalho com isso há 20 anos, mas, ainda assim, cada trabalho novo, cada briefing novo é uma questão nova que chega, é uma questão nova, entendeu? Você tem que resolver. É como ser viciado em palavra cruzada, sabe? Você tem um barato com aquele negócio.

Mas acho que, mais do que isso, eu fico pensando muito por que fazer isso em agência, especificamente. E eu acho que tem vários trabalhos de planejamento legal em cliente, no Google, sei lá, todos são legais, mas se tem uma coisa que eu gosto muito de trabalhar em agência é que ela te obriga a... Uma agência, diferente de uma consultoria, ela tem que transformar a recomendação dela numa coisa concreta. Ela é obrigada, tipo, eu não posso nunca chegar e só falar pro cliente “Eu acho que você devia fazer isso”. Cliente, eu acho que você devia fazer isso usando essa ideia aqui. E essa coisa concreta ajuda a aterrar o pensamento, ajuda a deixar você — os americanos usam a expressão grounded, que é deixar você com o pé no chão sempre — e acho que isso é muito bom, muito importante porque, se não é muito fácil, a gente fica sendo só teórico, só genérico sobre as coisas e não resolve muito. É por isso que eu continuo, é isso que continua me estimulando.

De Tomazo também aponta que “o modelo trabalhar junto, já está prevalecendo, e vai ser a norma”. Para ele, trabalhar junto:

Já é o melhor, mas o cara que se fecha, faz o especialmente sozinho e volta pra casa e entrega pros outros, vai sumir. A norma vai ser o cara que trabalha junto com os outros e faz mais a diferença.

Spinelli, que teve a maior parte da sua atuação profissional em outras áreas, que não o planejamento, mas que há 5 anos optou por assumir essa nova *skill*, acredita que quando vivemos momentos de estresse, como o atual momento por que as agências estão passando, temos duas opções. Fugir ou pensar em se reinventar:

Eu acho que o caminho de fugir da crise, ele é claro e é fácil. Se reinventar é o caminho difícil.

Ela afirma ainda que sempre procura o caminho difícil, pois é quando mais cresce e aprende coisas novas. E completa:

Eu tenho a vontade de tentar reinventar o processo, reinventar as agências e trazer relevância pras área de planejamento, antes de ter que fugir.

Delfino aponta dois fatores que podem fazer com que as agências voltem a ser ambientes de estímulo e atração de novos profissionais talentos. A primeira é a melhoria na dinâmica de trabalho nas agências, que têm carga de trabalho excessivamente altas, cansativas e são ambientes que propiciam o estabelecimento de individualismos e burocracias tóxicas. A outra é que as agências deixaram de ser ambientes de inovação.

Um problema, que é da natureza das agências de publicidade, é a carga de trabalho. Muitas vezes, a dinâmica de trabalho, é difícil trabalhar numa agência. Tem vários egos, muita politicagem... você fica até as 3h da manhã, 22h toda noite, vende hora o tempo todo. Acho que uma questão é essa: volume, a carga de trabalho, a dinâmica de trabalho de uma agência, que acaba cansando alguns profissionais. E acho que um outro motivo é que essas pessoas, como eu ou outras pessoas, estão vendo em outros players inovação, e players que não estão ficando para trás diante do comportamento. Players que estão sempre um passo à frente do que vai acontecer. Eu acho que tem muita agência que está perdendo talentos porque o profissional sente que a agência está ficando ultrapassada, ou não está investindo na qualificação dos profissionais pra entregar trabalhos melhores. Eu acho que é mais ou menos isso. Acho que a dinâmica de trabalho, o volume de trabalho, isso impacta muito, e brilha os olhos olhar players que estão se destacando, que estão pensando diferente, que estão inovando e que estão trazendo uma proposta de valor interessante. Até porque muitas agências no Brasil são antigas. Você tem agências aí que ainda fazem a mesma coisa que faziam há muito tempo atrás, ainda fazem o jinglezinho. Essas coisas estão transformando a percepção das pessoas.

Del Manto afirma que outros departamentos da agência, como a mídia, começaram a se qualificar e aproveitaram dos espaços deixados pelos planejadores, como a parte analítica. Com isso, o planejamento, que era considerado como a voz do consumidor dentro da agência, perdeu essa voz, já que a mídia passou a utilizar ferramentas de dados e analíticas. Essas ferramentas permitem uma análise muito mais rápida, quase que em tempo real, e o cruzamento de dados passou a ser competência intrínseca ao departamento:

Eu fiz até um artigo⁷⁰ esses dias sobre isso, a mídia começou a se qualificar. Se você pegar mídia até 10 anos atrás, era o cara que preenchia xisinho lá, e fazia os xisinhos todos. E o cara começou a entender que o dinheiro está indo pro digital e, pelo digital, a gente tem que mudar o perfil do mídia. Então começou essa discussão sobre o que o mídia vai ser, e o mídia começou a tomar conta dessa parte analítica. Porque, de um lado, ele tem as ferramentas, ele tem um TGI, ele pode cruzar o TGI com várias ferramentas, ele tem um ComScore, ele tem o Analytics do Google, enfim, ele tem todas as ferramentas possíveis e ele começou a tomar esse espaço. Então, acho que hoje o mídia bom — tem muito mídia ruim —, mas o mídia bom, ele tomou essa parte analítica do planejador. Inclusive numa discussão de target. O planejamento que surgiu como a voz do consumidor dentro da agência, perdeu essa voz e hoje o mídia virou o dono dessa voz. E não que seja uma competição, mas o mídia começou a fazer isso muito mais do que o planejador. Então o planejador se agarra nas pesquisas 'qualis' nas partes mais etnográficas, mas qualitativas do trabalho, mas o mídia tem toda parte quantitativa e, por ter entrado o BI dentro da agência, ficou essa grande discussão: o BI vai pra qual lado? Tem agências que o BI está embaixo do planejamento, tem agências em que ele está embaixo da mídia e tem agências que estão juntando planejamento e mídia, que é outro movimento. Mas essa competição, entre aspas, está acontecendo agora. Quem é o cara bom de análise? Pois análise voltou a ser muito importante. A grande diferença é que a análise, hoje, é muito diferente do que era a análise há 17 anos atrás. É uma análise real time, em que você tem que saber outros fatores muito mais importantes, mas que também estão ajudando muito a cruzar dados do cliente, por exemplo, que nunca eram cruzados antigamente. Quando você pega imagem de marca, toda a parte real time que a gente analisa aqui, e você consegue ver o impacto muito mais rápido na imagem da marca; aí você começa cruzar melhor os dados. Ou na parte de ROI, mesmo. Aí entre em outro mundo, o de ROI, que o planejador está longe de estar liderando essa discussão, está na cabeça do mídia.

Os profissionais de *BI*, conforme apontado por De Tomazo, trazem um grande diferencial à análise do planejamento. Em geral, não estão sob o comando dos planejadores. Del Manto informa que, na CP+B, em teoria está todo o mundo de *BI* dentro de mídia; e que todos trabalham muito juntos, mas estão dentro da mídia.

De Tomazo também indica que, na Ogilvy, o planejamento não lidera a área de *BI*, mas que essa trabalha em parceria com o planejamento. Por isso:

O planejamento não lidera a área de BI, mas temos uma equipe de BI grande, data intelligence grande e que a gente é parceiro, que trabalha junto com a gente. Eu não preciso ter as pessoas debaixo da minha gestão pra fazer trabalhar junto. Então, eu preciso de gente que saiba se misturar junto com os outros, fazer junto com os outros e trabalhar junto com os outros.

Ele afirma ainda que o planejador faz muitas coisas diferentes, desde o entendimento até o *insight* e a criatividade na construção de marcas e soluções:

⁷⁰ Artigo Blá Blá Land – Grupo de Planejamento. Disponível em: <<https://grupodeplanejamento.com/2017/05/10/artigo-bla-bla-land-por-caio-del-manto/>>

A gente faz muita coisa diferente, desde coisas muito, que tem um lado muito forte de entendimento das coisas, pesquisa, entender das pessoas, entender de mercado, entender de negócios. Isso se soma a um lado muito forte de marca, que é entender como uma marca funciona, como uma marca se forma, como se constrói uma marca, que se junta a um lado muito forte de insight e criatividade, então, você tem que ser bom de ideia, você tem que ser bom de encontrar soluções pras coisas, tudo mais.

As agências devem estimular o desenvolvimento das competências. Um exemplo disso é trazido por De Tomazo, em parceria com Felipe Senise, um dos fundadores da escola estratégica Sandbox⁷¹, que tem como foco, cursos voltados a planejadores. Ele argumenta que a criação da escola foi uma proposta muito mais movida pela paixão pela formação de outras pessoas do que por uma necessidade de mercado, mas sabendo que isso também era uma realidade:

Eu admito que eu sabia que tinha essa necessidade, mas foi menos movido pela necessidade. Eu via que tinha um espaço também pra isso, mas menos movido pela necessidade e muito mais movido por um barato de formação. Eu sempre conto essa história: eu estava na Loducca no início da minha carreira, nos primeiros anos, e eu estava lá há alguns anos e trabalhava em muitas concorrências, e nessa época a agência não estava em um bom momento e a gente nunca ganhava. E meu trabalho nunca ia pra rua, e eu comecei a ficar frustrado de não por trabalho na rua. Aí eu cheguei à conclusão: “cara, se eu ficar pensando só em por trabalho na rua, eu vou morrer frustrado, não vai rolar essa coisa, eu não vou conseguir sair do lugar, eu preciso buscar alguma outra métrica de formação profissional”. Desde então, a gente já tinha lá uma coisa de formação de pessoas, então a gente tinha coaching, ter sempre estagiário, tinha várias coisas assim. Aí eu virei e falei assim, ‘pô’, vai ser isso, cara. Eu vou pensar mais em formação, tipo, minha métrica vai ser em pessoas que eu ajudei a formar e não só os trabalhos que eu pus na rua. E depois eu coloquei muito trabalho na rua. Mas isso ficou na minha cabeça, grudado e virou um vício. E eu comecei a fazer cursos dentro das agências, comecei a ficar empolgado com isso e aí eu sempre tive a vontade de levar isso pra fora, pra mais gente, e a escola surgiu dessa vontade pra ser sincero. Então tinha a necessidade ali, que eu via espaço, mas principalmente tinha o meu barato.

As agências, como ambientes transformados, precisam estar atualizadas o tempo todo, devem criar ferramentas e oportunidades para o desenvolvimento pessoal e de *skills* necessários para se manterem inovadoras e relevantes para os negócios dos clientes, já que, a cada dia, passam a ser mais exigidas.

⁷¹ Escola Sandbox: <http://sandbox.ee/>

5.4 NOVAS EXIGÊNCIAS

Como aponta Bauman (2001), os relacionamentos estão a cada dia mais líquidos. É possível notar isso também entre consumidores e marcas. Para Del Manto “o planejador simplesmente acordou agora e falou fudeu [sic], eu preciso saber o que acontece no mundo”.

Vivemos em uma época em que somos iniciados cada vez mais cedo ao convívio com as tecnologias. Prensky (2001) caracteriza as novas gerações como “nativos digitais”, termo cunhado em por ele em 2001 e também utilizado por Palfrey e Gasser (2011) para definir crianças, adolescentes e jovens adultos que já nasceram em contato com as tecnologias digitais em sua vivência, como a Internet, *games*, música digital, *streaming*⁷² entre outros.

Conforme apontado por Palfrey e Gasser (2011, p.29), “a era da Internet, em que estão crescendo os nativos digitais, está proporcionando outra grande mudança no que significa construir e administrar a própria identidade”. Da perspectiva de um nativo digital, não existe identidade social separada por *on-line* e *off-line*: “Os nativos digitais quase nunca distinguem entre as versões *on-line* e *off-line* de si mesmos”. Bauman (2001, p.178) corrobora essa análise sobre a mudança na identidade e afirma que “a identidade agora se tornou um prisma, através do qual outros aspectos tópicos da vida contemporânea são localizados, agarrados e examinados”.

Essas mudanças sociais e culturais trazem novos desafios a cada dia. Entre eles, o tempo em que as coisas estão acontecendo. O volume de dados e a velocidade com que são gerados nos fazem ter a sensação de estarmos inseridos num ambiente onde a mudança é constante, e temos a “perspectiva de que estamos sempre atrasados em relação ao espaço onde estamos”, conforme destacado por Mayer e Cukier (2013).

Essa sensação de atraso nos leva a ter essa mesma percepção no trabalho criativo estratégico e criativo das agências, que buscam o tempo todo a inovação. Não basta apenas ter criatividade, é necessário inovar.

Anteriormente, *briefs*, investigações, planejamentos poderiam durar semanas, meses e até anos para acontecerem. Hoje, temos a impressão de que a cada dia

⁷² Streaming: método de transmissão ou recepção de dados (especialmente vídeo e material de áudio) através de uma rede informática como um fluxo contínuo, permitindo que a reprodução avance enquanto os dados subsequentes estão sendo recebidos.

temos menos tempo para desenvolver uma hipótese. E isso é um grande desafio ao planejador, já que o formato de relacionamento dos clientes e marcas passou a exigir maior velocidade criativa e tomada de decisão em curto espaço de tempo.

Spinelli afirma que uma de suas preocupações é com relação ao tempo com que as coisas estão acontecendo. *Players de mídia e tecnologia*, como o Google, têm antecipado à agência e entregado informações relevantes diretamente ao cliente, e esse é um grande desafio ao planejamento:

Acho que uma preocupação que eu tinha é que os planners estavam ficando muito lentos com relação ao que o mercado tinha pra oferecer. Chegava no cliente, o Google já tinha trazido a informação, um outro player já tinha trazido a informação. Eles estão com o dedo no pulso, o tempo inteiro, do consumidor. Como a gente mantém a área de estratégia e planejamento relevante, considerando que esses caras estão o tempo inteiro recebendo informação? Esse é o meu grande desafio como planejamento.

De Tomazo indica que o planejamento hoje deve estar mais próximo do tático, dos detalhes, o que ele classifica como granular:

Vem com Internet, junto com lan party⁷³, com a Internet e tudo mais, tá ficando mais importante que é um lado muito granular, uma palavra que é fazer a gente descer mais pro detalhe, o que as pessoas chamam usualmente de descer pro tático. Hoje em dia, tenho que fazer isso muito mais do que há 10 anos atrás. Entrar em detalhes do que cada canal vai falar, do que cada coisa vai falar. É mais importante hoje em dia isso.

O planejador deve estar sempre atento para que essa necessidade de se pensar tudo mais rápido não interfira no *insight*. Quando questionado em como o planejador deve fazer para que isso não aconteça, Delfino aponta que é uma pergunta paradoxal e afirma que estamos na era da otimização, da inteligência:

Eu acho que as ferramentas de hoje em dia possibilitam puxar os dados mais rápido. Quando eu trabalhava na Africa, em 2008, achar informação era muito difícil. Era muito demorado. Muitas vezes você tinha que pedir para o fornecedor, o fornecedor demorava 3 dias e mandava os dados. Muitas vezes, você brifava um instituto de pesquisa para fazer um campo e demorava um tempão. Acho que, com o avanço da tecnologia, os dados estão mais rápidos. Eu acho que, assim, os clientes sempre vão ter um prazo apertado. É muito difícil, eu posso contar nos dedos, os projetos onde eu tive tempo para trabalhar.

⁷³ *Lan Party*: termo utilizado para representar eventos temporários, para juntar pessoas com os seus computadores, ao qual os ligam numa rede local (LAN), geralmente com o objetivo de se jogarem jogos de computador *multiplayer*.

E pra realmente investigar, ler, entrevistar, buscar, a primeira premissa é essa: o mundo já está acelerado. Acho que acabou a era do vamos pesquisar e se aprofundar. Acho que estamos na era da otimização, da inteligência.

De acordo com ele, o planejamento precisa usar todas as ferramentas que tem disponíveis, “que são muitas”, pois essas te trazem os dados muito mais rápido que outrora. Para ele, o planejador deve criar formatos que possibilitem a otimização na extração e análise dos dados. E reforça:

Eu acho que a era do “vamos pensar um tempão...” está tudo mais acelerado hoje em dia no mundo. O cliente quer mais rápido, os dados chegam mais rápido e isso faz com que a cabeça do planner pense mais rápido também. Obviamente que, às vezes, pode prejudicar a qualidade do trabalho. Até pode, mas eu acho que é um exercício que as pessoas estão fazendo hoje em dia, que é otimizar o tempo e focar no que realmente importa.

Para Spinelli, ficar no mundo das ideias sem mostrar para o cliente a diferença que isso faz no negócio dele já não é mais suficiente. O planejamento deve entrar mais no *business* do cliente para entender como a comunicação pode ajudar na construção do negócio:

Ter vindo da área de atendimento me ajudou muito a entender problemas de negócio. Eu acho que a gente, como planners, não adianta ficar muito no mundo das ideias e não conseguir ajudar o cliente a entender a diferença que isso vai fazer no negócio dele. Então, a gente sai um pouco do espectro da comunicação, entra um pouco mais no business, pra entender como a comunicação pode ajudar no business. Então, tem que dar um passinho além e tem que começar a entender de negócio, tem que ser mais marketing, menos comunicação.

Para Aguirre, ainda é possível. Porém, é muito difícil pensar no desenvolvimento de algumas metodologias tradicionais, como o pré-teste, como eram há anos. Ela afirma que hoje testes são feitos quase que em *real time*⁷⁴:

Faz tempo que eu não faço um pré-teste. Eu posso ficar uma hora falando com você sobre pré-teste. Não de filme, é que agora tem teste de usabilidade do produto, de protótipo. É outro tipo de coisa que está acontecendo. Pré-teste de campanha, eu já passei por tudo tipo: animatic, narramatic, e tudo o que você possa imaginar. Já tive problemas do tipo: faz o filme no narramatic, produz o filme e depois o filme no pós, no pré-teste do filme pronto não passa, mas no animatic passou, então eu sou muito cética em relação a pré-teste. Então, acho que isso vai morrer junto com grandes campanhas que colocam R\$40 milhões num filme. Então, acredito sim nos pré-testes que você pode prototipar alguma coisa, colocar a pessoa pra usar, que você faz o teste A/B de uma coisa que já está no ar, você vê o que rola. A rapidez de

⁷⁴ *Real Time*: em tradução livre do Inglês: tempo real, no momento em que as coisas acontecem.

você conseguir ter um material bom rodando nas redes sociais. Então por exemplo, no modelo tradicional das agências de propaganda, você tem os diretores de criação que ganham milhares de reais que só sabem fazer filme e anúncio. E na hora de ir para um digital, você tem a galera mais júnior fazendo o digital, só que hoje em dia as redes sociais já têm tanta abrangência quanto segmentação. Então ela consegue ter a abrangência de uma TV com uma puta [sic] segmentação. Então um post numa rede social é tão importante quanto um filme na TV. E esse post tem que ser feito por gente que seja social strategists, que seja um redator e um DC sênior, então você faz um teste A/B, coloca pra ver qual está performando melhor, coloca um cara de data lá. Então, é assim. Pré-teste nos moldes do que era, acho que não mais. É outra coisa que está fadada a uma disrupção.

De Tomazo tem um entendimento parecido. Para ele, não é que se faça menos, mas o método de pré-teste deixou de ter a mesma importância. Até porque esse método era muito utilizado apenas para comerciais de 30 segundos:

Hoje em dia, não vou dizer que a gente faz menos, mas ele é menos importante na nossa vida. Antigamente o pré-teste era uma questão de vida ou morte quando chegava o resultado pra saber se a campanha ia pra rua ou não ia pra rua, entendeu? Então é super... era muito mais assim... hoje em dia o pré-teste é pro filme da TV, ele vai dizer, mas assim, ele não é uma questão de vida ou morte pra campanha, sabe? Vai ter outras coisas que vão acontecendo independente daquilo. Então eu acho que isso é uma coisa que mudou bastante.

Mas é menos pela agilidade e mais porque o pré-teste, no fim das contas, na prática, era muito comercial de 30 segundos e muito menos na nossa vida é sobre comerciais de 30 segundos hoje em dia.

Para Aguirre, a velocidade com que as informações são geradas forçam o planejador a fazer testes muito mais rápidos.

Os testes acontecem mais na vida real, principalmente em digital, quando você fazer um teste AB, que é quando você coloca 2 peças e a que estiver performando melhor vai, mas eu acho que, a gente ainda usa muito pouco. Se você for ver a quantidade de coisas que a gente já consegue fazer, inclusive de mídia contextualizada, de influenciar pessoas, saber exatamente como você trafega nas redes sociais ou na Internet, o que você está buscando, ou sabendo o que é exatamente qual que é o seu 'mood', seu sentimento, o que você está buscando, e se transforma a comunicação para te impactar e te vender.

De Tomazo, porém, acredita ser necessário pensar no tempo como um desafio para o *insight*, pois, ao mesmo tempo que não permite uma análise profunda, ele te traz a oportunidade de ver o que está acontecendo a toda hora, e isso te traz a possibilidade de arriscar mais:

É o famoso talvez sim, mas não tem o que fazer. Você tem que tentar ver o lado bom. Na verdade, não é ruim, é diferente.

Então você tem que pensar menos em insight a partir de uma análise profunda que você vê tudo, e mais insight do ponto de vista, tem coisa acontecendo a toda hora, e você pode tentar arriscar mais nas coisas. Acho que é por aí.

Porque acho que, na prática, não dá pra ficar sofrendo, chorando por isso.

Muitas empresas buscaram por anos criar relacionamentos com seus clientes que atingissem o *status* de *brand lovers*⁷⁵, ou seja, que os consumidores que realmente amavam as marcas, como apontado por Roberts (2005). Aguirre acredita ainda ser possível construir um relacionamento que crie marcas superamadas, porém, esse processo também se modificou. Ela afirma que não basta mais criar um relacionamento através do que a marca comunica, mas sim pelo o que a marca faz para seus consumidores.

Pra mim, é possível criar brand lovers, mas não é mais “eu me identifico com a marca pelo o que ela diz”, “eu me identifico com a marca pelo o que ela faz por mim”. Então, se eu tenho um Nubank que me facilita a vida em relação a banco, se eu tenho um Netflix que eu não preciso pagar horrores no cabo e eu tenho o que eu quero, então, essas marcas começam a ser love brands pelo o que elas fazem e oferecem pras pessoas e não pelo o que elas dizem. Então, sim, eu acredito em love brands, mas não se chega lá do mesmo jeito que se chegava antes.

Essas marcas podem ser efêmeras. Tem uma que eu acredito que não vai ser, que é o Facebook, porque o povo pra se reinventar. Eles vão pegando todas as tecnologias que estão vigentes e vão abarcando neles, nossos comportamentos... Eles são impressionantes.

Quem concorda com esse pensamento é De Tomazo, que afirma que há muitas coisas que fazem uma marca ser importante para as pessoas, como ser útil, que passa do relacionamento racional para o emocional, com a marca participando da vida das pessoas:

A gente vai soltar uma pesquisa, agora, sobre marcas que importam⁷⁶. O que fazem as marcas importarem para as pessoas.

Tem várias coisas que fazem as marcas serem mais ou menos importante para as pessoas. Primeiro, isso no Brasil ‘tá’ num meio termo entre as marcas; importam menos pras pessoas do que nos USA e Inglaterra e mais do que na China e no México, por exemplo. O Brasil tá no meio.

E tem uma coisa que faz a marca ser mais importante. O que está fazendo muito diferença hoje é onde está o maior gap, é o quanto a marca consegue ser útil pras pessoas. E útil não quer dizer que você está construindo uma

⁷⁵ *Brand Lovers*: em tradução livre, amantes da marca.

⁷⁶ Um *release* da pesquisa “Marcas que importam”, citadas por De Tomazo, foi divulgado poucos meses após a entrevista ao pesquisador < <http://adnews.com.br/negocios/marca-sabe-o-que-e-importante-para-o-consumidor.html>>

marca racional, tipo Google. A nossa relação com o Google não é racional, ela é concreta, ela é útil, e por isso você consegue evoluir disso pra uma questão mais emocional, de relacionamento com aquela marca. Então, o Google, assim, é uma marca desse jeito, mas não é pelo que a propaganda faz do Google, é pelo quanto o Google participa da vida das pessoas. Então, eu acho que ainda dá. É mais difícil hoje em dia e depende mais do que você faz.

Massari pontua que, mesmo com essa dificuldade, devemos buscar esse nível de relacionamento:

A gente não pode ser planejador tão apaixonado que deixa de ter a noção da realidade, mas a gente tem que ser persistente e perseguir isso. É o que eu busco pras minhas marcas.

Para ela, a melhor definição seria “paixão pelas marcas” e não amor. Hoje, temos picos de emoções pelas marcas, já que em alguns momentos, o consumidor se permite se ver encantando com uma ação de marca, até mesmo em segmentos em que a taxa de rejeição é grande, como as empresas de telecom.

Spinelli classifica o relacionamento das marcas com os clientes como “capital social”. Para ela, o capital social é o que esse produto faz na sua relação com ele, para fazer de você uma pessoa melhor ou “o que” nessa relação você ganha quando esse produto está mais perto de você. A partir do momento, que o planejador consegue descobrir esse capital social entre as pessoas e as marcas, é possível se criar *brand lovers*.

Cester traz uma outra visão, porém, complementar às ideias anteriores, em que aponta que marcas de massa, ou de baixo valor agregado, dificilmente conseguirão construir relacionamento a esse nível. Para ela, *love brands* são aquelas marcas que “você perdoa”. Mesmo que ela não te entregue tudo o que você gostaria, você perdoa e aceita os defeitos.

Com as mudanças do comportamento dos usuários, as marcas estão se vendo frente a enormes desafios para que possam se conectar com esses públicos.

Aguirre afirma que é necessário estar o tempo todo monitorando o que está acontecendo. Ela usa o termo “dedo no pulso” como metáfora para dizer que a agência deve medir o tempo todo o relacionamento das marcas com os clientes. Quando questionada de como as agências devem agir para não correr riscos, ela é taxativa:

Só estudando. Estando com o dedo no pulso. [...] na hora que a gente tem o social strategist — que na R/GA a gente não chama de community manager, a gente chama de social strategist —, é justamente pra você ter esse dedo

no pulso, pra você não ter esse tipo de risco. É uma pessoa que está lá, que está vendo suas redes sociais, que está vendo o que as pessoas estão falando, que está vendo o que o mundo está falando, que está o tempo inteiro com esse dedo no pulso pra não deixar a marca correr esse tipo de risco.

Para Del Manto, estamos num momento de transição muito forte, e as marcas estão longe de entender como operar nesse mundo. Para ele, nesse momento, o papel do planejador é definir territórios, campos de atuação e estar preparado para se adaptar a esses ambientes. Ele ainda afirma que as marcas ainda estão tentando controlar, mas que isso já não é mais possível.

Vou falar da minha percepção sobre marketing num geral. Acho que está num momento de transição muito forte, e as marcas estão longe de entender como operar nesse mundo, e aí, principalmente por ser planejador, em teoria, e ser o cara que há cinco anos atrás falava “não, o futuro daqui há cinco anos vai ser assim”, pois a gente tem esse papel de tentar determinar o futuro de uma marca, hoje em dia esse futuro pode cair por água a baixo em dois segundos. (...) Então, acho que o papel do planejador nesse sentido tem que ser de definir o território, mas saber que nada é pra sempre e saber se adaptar ao que essa variante, seja de negócio, seja de social. Qualquer variante do mundo pode mudar aquilo o mais rápido possível. Antigamente era definir um caminho muito claro, hoje em dia é definir um campo de atuação e, dentro do campo atuação, você tem de saber se adaptar. Acho que as marcas estão longe disso. Acho que as marcas ainda estão tentando controlar e aí elas se fodem [sic], porque, quanto mais elas tentam controlar, mas elas tomam porrada. Pois eu digo controlar, desde os mais retrógrados, que é controlar comentário, até outras que realmente querem controlar como a marca vai se comportar e vai ser muito rígido nisso. Por outro lado, tem muita gente fazendo o oposto, que é “já que é assim, eu vou simplesmente pegar essa marca e comentar sobre qualquer coisa”. E aí elas se fodem (sic) mais ainda.

Ele, porém, afirma que é possível reverter esse cenário por meio da participação das marcas nas discussões, sem se apropriar delas. Spinelli apresenta a mesma visão e afirma que é essa compreensão do seu papel dentro daquela causa que faz toda a diferença. Del Manto analisa ainda que essas discussões são importantes, principalmente quando os assuntos estão alinhados à história das marcas:

Você tem que olhar um pouco pra história da marca. Por exemplo: Johnnie Walker fala há 17 anos de progresso. Eu posso discutir progresso, eu estou há 17 anos discutindo progresso. Tenho história discutindo progresso. Tenho história de status, eu posso discutir status. Eu posso discutir qualquer coisa envolta desse mundo. Agora, será que Johnnie Walker vai discutir igualdade de gênero? Não. Não faz parte da história da marca. Pra que eu vou discutir? A não ser que tenha uma mudança de rota, o que acontece. Mas pra que eu vou discutir isso? Não tem sentido, cola com a marca o assunto. Cola com Smirnoff, pois tem história nisso. (...) Tem coisa que está na história, que está no imaginário popular. Respeita isso. Você quer discutir coisas relacionadas a isso, beleza. Você quer mudar de rota totalmente, beleza, mas você vai ter

que reconstruir tudo. [...] Johnnie Walker pode ter uma opinião, falar algo sobre o progresso do mundo. Pode, porque a marca é supericônica, superrespeitada. Todo mundo conhece o Keep Walking, todo mundo fala. Se eu quiser discutir o progresso dos Estados Unidos com o Trump, eu posso. Porque, tem poder pra isso e está no DNA da marca fazer isso. E o grande problema, quando eu falei do lado oposto, é que várias marcas estão falando “foda-se [sic], eu vou discutir alguma coisa que é importante pra sociedade” e elas não se ligam que elas não colam com esse assunto, que elas não têm nenhuma relação com o assunto.

Essa visão de Del Manto reforça uma realidade a qual os anunciantes e as agências se depararam apenas agora, principalmente por conta das mudanças do formato de comunicação, especialmente através da web 2.0 e das mídias sociais digitais.

Cester aponta que o anunciante não estava acostumado a lidar com a crítica, e, hoje, ele tem que lidar com tal novidade. Ela também nos traz uma questão importante, que é a questão da diversidade. Pra Cester, quando você fala com o mundo diverso, se você só tem as mesmas pessoas de sempre na sala, você não vai conseguir falar com esse mundo diverso. Por isso, a necessidade de ter pessoas com diferentes *backgrounds*, com equipes diversas trabalhando no planejamento e nas lideranças. E questiona:

Como é que você vai conseguir reproduzir o que uma sociedade pensa, se dentro daquela sala estão as mesmas pessoas que representam um grupo apenas, específico, qualquer que seja esse grupo?

Spinelli é outra que acredita que a maioria das marcas não entendeu como participar das conversas com, e entre consumidores. Ela afirma ainda, que:

As marcas já estão há muito tempo no ambiente social, há muitos anos que elas ocuparam esse espaço nas redes, mas elas entraram com um pensamento muito individualista e muito antigo nas redes sociais.

Para ela, enquanto os consumidores estão em ambientes sociais com pensamentos coletivos, de compartilhamento, as marcas entram sozinhas nas causas, e pontua:

Não existe uma causa individual. Eu não posso ser dono daquilo, eu posso colaborar com uma causa.

Esse entendimento é fundamental para a construção do planejamento estratégico de relacionamento com os públicos e causas. As agências e os

planejadores estão aprendendo em *real time*. Todo o mercado está aprendendo a lidar com essas mudanças.

Massari compartilha desse pensamento e entende que a sociedade como um todo, nesse novo cenário proporcionado pelas mídias sociais digitais, tem provocado discussões que nem sempre são fáceis para as marcas participarem, interagirem e se posicionarem que, em muitos casos, são assuntos delicados. E ela não fala de marca como uma entidade, mas sim das pessoas que trabalham nessas empresas e todo o histórico da cultura que aquela companhia tem. Ela vê essas tentativas de participação das marcas nas discussões proporcionadas pela sociedade como positivas e completa:

Que bom que mudou, que bom que as marcas estão se permitindo, mas, ainda assim, há marcas grandes de empresas sérias e grandes errando bastante. Mas acho que o fato delas estarem tentando acertar já é um grande avanço. Tentar acertar no sentido de se permitir coisas que elas não se permitiam anteriormente. Tentar olhar pro mundo com novos olhares, menos só do que é habitual, do massivo, que é pra quem elas vendem, mas também em não sendo desrespeitosos com as minorias, não deixando ninguém de fora. Vamos brincar juntos, vamos ser gregários, vamos ser inclusivos. Acho que toda essa discussão é muito positiva, agora, tá todo mundo acertando? Não, de maneira nenhuma. Tem muita gente errando e errando feio. Aí, o que é certo ou errado? É ponto de vista de longo prazo, enfim. Tem grandes discussões no nosso dia a dia, que é quando envolve fazer volume ou mirando no valor e, às vezes, fazendo coisas que não vai vender. Todas essas dosagens são muito difíceis de serem feitas no dia a dia. Então, a gente tem que ficar com o dedo no pulso. A resposta está sempre no olhar e na aproximação do que há de mais genuíno no comportamento das pessoas. Tem que entender o momento das pessoas pra saber a hora certa de fazer determinado tipo de movimento, mas, às vezes, não é exatamente o que fazer, mas, o momento do que fazer. Tudo isso tem que ser levado em consideração.

Spinelli afirma que o planejamento tem sim a missão de ajudar as marcas a entenderem o papel delas nas causas. Ela reforça também que não basta as marcas entenderem; é necessário que o planejador também entenda as causas:

Pode ajudar, mas a gente precisa entender. Porque, você pescar uma causa e fazer uma sacadinha criativa em cima dela não funciona mais. A gente tem que mergulhar. A gente tem que entender a diversidade, a gente tem que entender as causas. Hoje, a gente vive numa bolha, então esse é um outro processo que a gente está começando a trabalhar.

Ela cita um projeto que desenvolveu dentro da MCGarryBowen: o projeto MCGarry Aberta, que ajuda a entender melhor as causas e motivações por meio do intercâmbio com empreendedores da periferia:

Eu criei junto com o nosso presidente a McGarry Aberta, que é um projeto onde a gente está fazendo um intercâmbio cultural de quatro meses com empreendedores de periferia na periferia de São Paulo, que tem projetos sociais, pra gente entender melhor as causas. Então, a gente dá aula de comunicação pra eles, pra empoderar os projetos — que eles precisam desse próximo passo de empoderamento —, e a gente precisa entender um pouco as demandas sociais, as causas, por que realmente a gente precisa abrir nossa cabeça.

Algumas agências praticamente foram forçadas a mudar suas operações para se adaptar às novas exigências, mesmo com dificuldade para rentabilizar o negócio. Não é mais uma questão de escolha, mas sim de sobrevivência, de relevância. Massari aponta que a Talent começou a fazer comunicação com os meios digitais apenas há cerca de três anos, pois o fundador da agência, Júlio Ribeiro, não via como esse modelo de negócio poderia ter rentabilidade dentro das agências. Ela, porém, entende que há também pontos positivos, não apenas negativos, nessa entrada tardia, já que foi possível ter uma melhor visão dos erros e acertos do que já tinha sido feito no mercado e que:

Uma cultura nova precisaria acontecer aqui dentro. Foi uma grande revolução pra Talent começar a trabalhar, ainda que bem tardiamente, com digital.

Cabe aos planejadores controlarem essas novas exigências, entenderem como se adaptar a elas e conduzir essa mudança de *mindset* internamente. As oportunidades são incontáveis. Quem entender mais rápido e melhor como utilizá-las terá grande diferencial sobre os outros.

5.5 OPORTUNIDADES

Conforme já abordado, as mudanças trazidas pela tecnologia, principalmente pela Internet e mídias sociais, criaram oportunidades que, até pouco tempo atrás, não existiam.

Os formatos de mídia *on-line* desempenham um papel cada vez mais importante na vida das agências e marcas. Segundo pesquisa Dimension⁷⁷, do Kantar Media, quase metade dos entrevistados acessam mídias *on-line* pelo menos uma vez

⁷⁷ Pesquisa Dimension – Kantar Media: <https://www.kantarmedia.com/dimension/pt/download-form>
Acessado em 8 nov 17.

por dia. É necessário entender que esse mesmo público continua consumindo mídias tradicionais, ou seja, continua assistindo, lendo e ouvindo mídia através de canais já estabelecidos.

De acordo com a pesquisa do IGP Media Brands⁷⁸, a compra de mídia *on-line* deve superar a compra de mídia TV em 2017. Para alguns entrevistados, essa mudança de cenário modifica fortemente o planejamento.

Delfino acredita que essa mudança se deve ao novo comportamento do consumidor, que está a cada dia mais imerso no ambiente tecnológico digital. Ele aponta, porém, que não vê uma perda de relevância da mídia *off-line*, mas talvez uma forma de ver como as mídias se complementam, ou qual o papel de cada uma delas na comunicação.

Spinelli indica que essas mudanças podem alterar o modo com que as agências desenvolvem o planejamento, dependendo da formatação de cada uma. Ela afirma que, em sua visão, “muda completamente”, pois, quanto mais investimentos são feitos no digital, mais complexidade nos pontos de contato, na maneira de distribuir a mensagem e chegar ao consumidor. Ela afirma ainda que ela não para na recomendação estratégica ou na *big idea*:

Aqui eu trabalho como par com a mídia. A gente trabalha muito junto. Eu não paro na big idea e deixo a mídia planejar canais. A gente faz isso juntos. Então, é mais complexo, mas também, é muito mais rico, muito mais desafiador, muito mais inteligente. Eu acho que, quanto mais a gente tem de informação dos meios onde a gente vai distribuir a mensagem, mais rico a gente consegue fazer com que seja a mensagem, mais assertiva, mais segmentada. Então a gente começa a conseguir olhar diversos comportamentos pra distribuir uma mesma mensagem, talvez a gente tenha mais de uma mensagem, então é mais ou menos por aí. A gente começa a ter mais complexidade, mas muito mais riqueza no pensamento.

Delfino aponta que a tecnologia traz novos comportamentos, e esses comportamentos mudam a forma como as pessoas interagem com a mídia. Elas querem menos interrupção, elas querem uma mídia mais inteligente, uma mídia que mostre uma mensagem personalizada para ela, e elas querem ações muito mais “*taylor made*”⁷⁹.

⁷⁸ Pesquisa IGP

⁷⁹ Taylor Made: em tradução livre do Inglês: sob medida.

A única a ter uma visão diferente é Aguirre. Ela acredita que os dados não transformam o modo com que o planejamento acontece, mas os dados são mais uma fonte. Uma fonte em que “você vai beber”.

Essa visão, ao ser confrontada com as dos outros entrevistados e autores, permite-nos inferir que os dados são percebidos e trabalhados de forma distinta em cada agência e planejado.

Del Manto faz um alerta e indica que tem muitas agências que fazem a análise pela análise. Ele acredita que a análise deva sempre resultar em bases para a metodologia do planejamento, que resulte num produto criativo, como hipóteses ou problemas:

Tem muita agência que faz análise pela análise. E está ganhando dinheiro só com a análise. A gente, não. A gente faz isso tudo pra ajudar num brief específico. Mesmo em social, por exemplo, nas análises mensais que a gente faz, a gente sempre termina cada, o que a gente chama de social day, cada social day com alguns levantamentos de hipóteses do que a marca teria que fazer para aquela análise específica. Então tenta ser aplicado a um problema, a algum contexto específico.

Quem tem uma visão muito parecida é Spinelli, que aponta que, na ânsia de mostrar para o cliente que a agência sabe, criou-se uma verborragia que incomoda:

Criou-se uma verborragia estratégica que começou a me incomodar demais. E então, o cara pega e começa a buscar dado, começa a jogar dado. E aí a apresentação fica... E eu começo a não saber mais se aquele dado tem algum motivo de estar lá.

O uso dos dados, assim como outras tecnologias, deve ser utilizado sempre de acordo com os objetivos e necessidades das agências e não de uma maneira apenas a justificar, ou mostrar ao cliente que a agência detém determinada ferramenta. As ferramentas devem ser uma fonte, como citado por Aguirre, mas devem ser uma fonte que consiga ser utilizada junto com outros processos, a fim de potencializar ambos.

Massari entende que esse cenário intensifica a discussão sobre o modelo de negócio das agências, mas interfere, indiretamente, no planejamento do dia a dia, pois é algo que ainda está nas discussões de CEO⁸⁰.

Nos últimos anos, houve o planejamento que desenvolveu competências que buscavam atender novas demandas, como as provocadas por métodos difundidos por

⁸⁰ CEO: *Chief Executive Officer*, em tradução livre Diretor Geral ou Chefe Executivo de Ofício

disciplinas como o *marketing* e a administração, diferentes processos que buscavam a segmentação dos *targets*, até que se chegasse ao “nicho do nicho”, como apontado por Kotler (2006). Conhecer os nichos, até a busca por uma identidade, passou a fazer parte dos esforços dos planejadores. Um bom exemplo disso são as possibilidades de personalização de produtos oferecidos por grandes varejistas, como o caso do *e-commerce* Netshoes. Agora, com o *big data*, novas oportunidades foram inseridas ao processo. O *big data* tem como filosofia a análise de muitos dados, e as informações de nichos acabam sendo mais relevantes quando, em grande volume, cruzadas com outras. Dessa forma, é possível identificar que os planejadores podem estar voltando para uma posição em que se faz necessário reagrupar dados, e isso passa a ser tão interessante quanto a segmentação.

Para Spinelli o planejador não deve perder a chance de trabalhar com “granulidade”, porém, é muito difícil trabalhar com qualidade em mensagens individuais.

Spinelli (2017) afirma que o agrupamento serve para “encontrar um propósito para a marca”. Por meio desse propósito chega-se a uma mensagem principal, já que é possível encontrar “coisas comuns em indivíduos muito diferentes”. Ela entende que o planejador tem que usar com parcimônia tanto a “*clusterização*”, os grandes *clusters*, como os pequenos *clusters*. As marcas têm que se preparar para se conectar *one to one*⁸¹:

A gente trabalha tanto, tanto, tanto pra fazer as pessoas se apaixonarem pelas nossas marcas, aí o cara, o indivíduo vai lá e fala, meu eu amo uma determinada marca de refrigerantes, eu amo tanto que eu fiz uma tatuagem “desse tamanho”. Aí o cara pega, tira uma foto da garrafa de refrigerante que ele tatuou no braço dele. Marca, olha o que eu fiz. Tipo, esse é o auge da relação que você que ter com o consumidor, ele te tatuou no corpo dele, e aí a marca vai e responde assim: “- Marcelo, que legal. Adoramos”. Tipo, cara, eu tatuei essa porra [sic] da sua marca no meu braço inteiro, como assim “Marcelo adoramos”? Então as marcas têm que se preparar pra se conectar one to one.

Ela reafirma que é preciso entender o tiro de canhão, mas também entender que, em alguns momentos, é preciso falar um a um.

Esse pensamento se reflete no comportamento e na percepção dos consumidores. Segundo a pesquisa Dimension (2017), 59% dos entrevistados

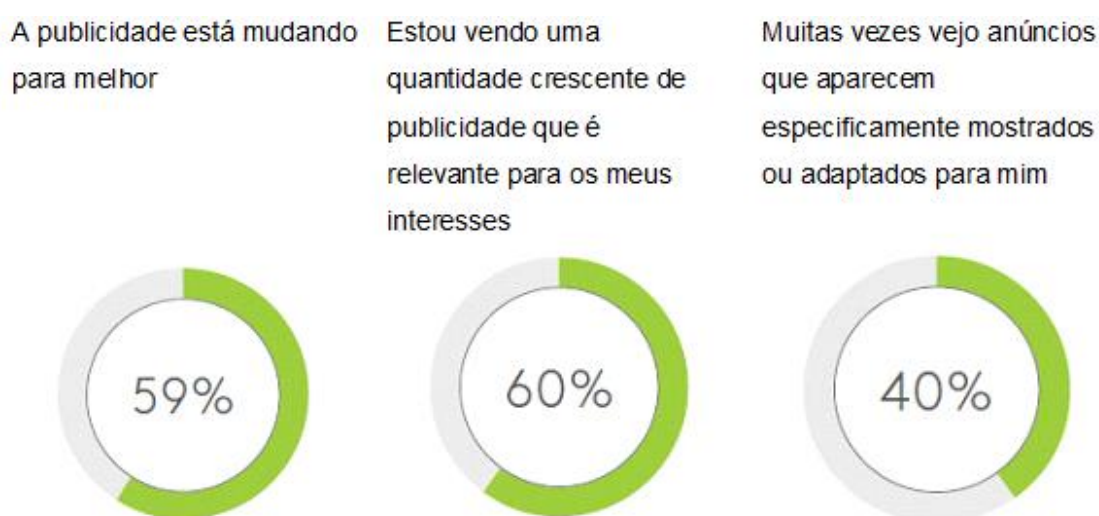
⁸¹ *One to one*: em tradução livre do Inglês para um para um, marca para pessoa.

afirmam que a publicidade está mudando para melhor. 60% dos entrevistados também apontam estarem vendo uma quantidade crescente de publicidade que é relevante para seus interesses. 40% aponta que, muitas vezes, vê anúncios que parecem especificamente mostrados ou adaptados para eles.

O relatório *FragmentNation: The Challenge of Capacity and Marketing Fragmentation*⁸², de 2016, divulgado pela Kantar dos Estados Unidos, aponta um aumento de 30,3% no número de marcas tentando chegar aos consumidores através da publicidade. Esta é uma taxa de crescimento quase oito vezes superior ao aumento de 3,9% nas marcas que as pessoas conhecem, conforme acompanhado pelo estudo anual WPP BrandZ conduzido por Kantar Millward Brown.

Quando perguntado aos usuários ativos até que ponto eles concordavam ou discordavam das afirmações:

Figura 4 - Usuários Assíduos



Fonte: Relatório Dimension - Kantar Media, estudo DIMENSION, Out – Dez 2016, p.20. Usuários assíduos* (722 entrevistados) – acessam mídia on-line várias vezes por dia e representam 15% de adultos conectados.

⁸² FragmentNation: The Challenge of Capacity and Marketing Fragmentation. Disponível em: <<http://couponpros.org/wp-content/uploads/Insights-Kantar-Media-FragmentNation.pdf>> Acessado em 10 nov. 2017

Com esses dados, é possível inferir que os usuários entendem que a publicidade está mudando. E grande parte deles acredita que ela está mais relevante para seus interesses; em certas ocasiões parecendo que foram criadas especificamente para eles.

6 INOVAÇÃO EM PROPAGANDA

Para Jonhson (2010) não faltam teorias, metodologias e técnicas para nos ensinar como transformar nossas organizações em ambientes mais criativos, porém, nos falta é uma teoria unificada que registre e descreva os atributos comuns, que poderiam ser compartilhados por todos esses sistemas de inovação.

Mayer-Schönberger e Cukier (2013) acreditam que, com a mentalidade certa, os dados podem ser utilizados como fonte de inovação e podem revelar segredos para aqueles que estão dispostos a ouvi-los. Kiss (2018) entende que inovação é premissa para as empresas que querem se manter e conquistar competitividade.

As agências podem se utilizar de ferramentas próprias e de ferramentas de terceiros para otimizar processos, ganhar velocidade e criar possibilidades onde os dados possam guiar as inovações. Nick Gyss, da L'Oreal Paris, em entrevista ao relatório Dimension (2017), afirma que hoje “coletamos muitos dados; o que realmente importa agora é o modo como converteremos esses dados em ativos estratégicos e como esses dados alimentarão nossas estratégias futuras”.

Para que possamos trazer um diálogo mais claro e entender os conceitos a serem abordados, é necessário tentar buscar uma classificação do que é inovação na propaganda. O termo “inovação” é, corriqueiramente, utilizado, tanto por agências como pelos clientes, porém, não se tem uma definição clara sobre inovação em propaganda. Por meio das definições propostas por alguns teóricos, aliados ao entendimento dos entrevistados, tentaremos criar uma intersecção que nos permita identificar os parâmetros necessários para classificar essa inovação. Faz-se necessário também diferenciar inovação de criatividade.

6.1 O AFINAL, O QUE É INOVAÇÃO EM PROPAGANDA?

O termo inovação é amplamente utilizado na propaganda, porém, em diversas ocasiões ele é representado como sinônimo de criatividade. Por isso, faz-se necessário buscar apresentar as definições que serão utilizadas nesse trabalho, a fim de se trazer clareza aos resultados propostos.

Segundo o Manual de Oslo (2004), a atividade de propaganda e marketing se enquadram em “inovação de processos”. Trata-se da adoção de novos métodos de produção, ou métodos significativamente melhorados, adquiridos pela implantação de

novas tecnologias e métodos de produção, que podem envolver uma combinação de mudanças, desde equipamentos até a entrega de produtos, e podem derivar do uso de novos conhecimentos, que não podem ser produzidos ou entregues por meio dos métodos convencionais. Esse trabalho, entre outros, busca desenvolver estratégias que permitam melhoras significativas nos métodos do planejamento, porém, outro tipo de inovação presente no manual também parece se encaixar, que é o de “inovações organizacionais”. Tigre (2006) aponta que o manual se refere às inovações organizacionais, como as mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma com que a articulação se dá entre as diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores e no relacionamento com fornecedores e clientes. Também se enquadram as múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios.

Como os estudos deste trabalho propõem, é necessário mudar a cultura organizacional, o pensamento estratégico, e não apenas criar novos métodos e ferramentas, por isso, acredita-se que ambos os tipos de inovação se cruzam. Por isso, é possível pensar em “inovação disruptiva”, conforme apresentado por Kiss (2017), pois essa inovação exige um novo modelo de negócio, que nesse estudo se dará por meio de um modelo de planejamento, mas não necessariamente um avanço tecnológico. Assim, propomos que esse modelo, que será apresentado no próximo capítulo, utilize-se de ferramentas já desenvolvidas, adotadas e testadas no mercado de propaganda e marketing.

Para Tigre (2006, p.87), “na prática, muitas inovações são frutos da experimentação prática ou da simples combinação de tecnologias existentes”. Ele se apoia nos conceitos de Schumpeter, que adota uma concepção abrangente sobre o que define inovação, associando-a a “tudo que diferencia e cria valor a um negócio”. Isso inclui reestruturação dos métodos de organização: “O conceito schumpeteriano de inovação é útil para tratar da gestão tecnológica e organizacional, pois está mais diretamente focado na melhoria da competitividade de uma empresa no mercado” (TIGRE, 2006, p.87).

Para Kiss (2018), a maioria dos problemas para alcançar a inovação estão relacionados à falta de estratégias de inovação. Essa afirmação pode ser vista também em grande parte das agências que buscam inovação, pois, muitas delas apenas implementam soluções inovadoras, mas não empregam esforços em estratégias de inovação. Sem estratégia definida, os esforços empregados em inovações transformam-se em iniciativas pontuais, e isso pode impedir uma mudança

de cultura na agência. Para ela, uma outra complexidade é não existir uma estratégia de inovação que funcione em todos os cenários, para todas as empresas.

Nobre e Lima (2010) acreditam que para inovar é necessário eliminar contradições, usando princípios inventivos que têm como objetivo final a busca por uma solução. Altshuller (apud Nobre e Lima, 2010) identificou que a criatividade pode ser sistematizada. Para isso, é necessário criar regras, fazendo-se uso de algoritmos, que serão utilizadas por pessoas inovadoras. É o que busca o presente trabalho. Por meio da definição de regras e processos, criar a possibilidade de pessoas com pensamentos inovadores aprofundarem suas pesquisas, de acordo com as descobertas com as quais se depararão durante a investigação.

Lindstrom (2016), assim como McLuhan (1967), defende que a tecnologia nos altera como humanos, e isso nos obriga a buscar adaptação e caminhar ao mesmo passo. Na prática, as agências de propaganda trabalham a inovação de diferentes maneiras, de acordo com seu *core business*. A inovação nas agências pode vir de uma campanha, ser fruto de uma plataforma, da criação de um produto, de uma ferramenta e, até mesmo, de um processo ou método. A questão da discussão está em como classificar o que é ou não inovação.

Para Del Manto, a definição do que é inovação em propaganda depende muito da visão aplicada na resposta do que é inovação. É necessário levar em conta o problema que se quer resolver com um pensamento inovador em propaganda. Esse pensamento pode ser relevância, aplicação de novas metodologias, novas tecnologias e, até mesmo, o propósito de uma marca.

De Tomazo entende que inovação em propaganda não é a mesma coisa que criatividade. Para ele, inovação é quando você inventa um jeito novo de fazer alguma coisa e isso pode ser replicado. Mesmo com um bom *insight* e uma boa execução, algumas ideias que podem mudar comportamentos continuam sendo apenas criativas. Já algumas ideias abrem novas possibilidades e acabam sendo inovadoras. E para ser inovadora não precisa ser relacionada à tecnologia, “pode ser até coisa *soft*, de linguagem”. De Tomazo exemplifica abordando sobre os experimentos sociais, como os casos das campanhas de “Dove – Real Beauty Sketches”⁸³. Para ele, essas campanhas são inovadoras, pois não se usavam experimentos sociais em

83 Dove – Real Beauty Sketches:
<https://www.youtube.com/watch?v=fjdzKryygZQ&list=PLTiTJwfUSQIbDGQxm48t70Oe9j94VdG4p&index=1>

propaganda. Depois dela, surgiram outras, por outras marcas, em outras categorias — como a de “Always – Like a Girl”⁸⁴ —, mas que não são cópias; apenas aprenderam a fazer dessa maneira, ou seja, puderam replicar. E isso gerou inovação.

Ele aponta ainda que, na propaganda, também existem inovações relacionadas à tecnologia. Em geral, quando são utilizadas ferramentas que até então não eram utilizadas. Mas ele reafirma que, para ser considerada uma inovação, ela deve permitir que mais pessoas possam desenvolver processos similares:

A regra que vale: depois dessa primeira inovação, mais gente pode seguir por essa estrada. Algumas campanhas podem ser supercriativas, mas elas não são inovadoras.

Cester entende que inovação é a intersecção entre as necessidades dos consumidores, a proposta de valor da marca e a diferenciação de mercado. Sempre que buscamos esses pontos, surge um terreno interessante e novo em que podemos trabalhar. Esse processo, pode se materializar como um novo uso de tecnologia em um novo produto ou serviço e, até mesmo, em uma mensagem que ainda não foi explorada, um novo formato.

Delfino entende que a inovação em propaganda pode ser identificada quando existe a fusão perfeita de três elementos: “a proposta de valor da marca, mais comportamento do consumidor, mais formato diferenciado”.

A proposta de valor é aquilo em que a marca acredita, seus propósitos, aquilo que ela faz para encantar os clientes e a visão de mundo que ela transmite para seus clientes, parceiros e funcionários. No comportamento do consumidor, é fundamental entender o que está além do relacionamento com a marca. É necessário identificar seus medos, seus sentimentos, suas perspectivas e suas conexões. E por fim, o formato diferenciado, que é maneira com que a comunicação é entregue a esse consumidor, que envolve tecnologia, forma de entrega, oportunidades, entre outros. Para Delfino, a união desses três fatores leva a propaganda a ser relevante para as pessoas e marcas, saindo de um egocentrismo. Esse é o verdadeiro valor da inovação.

⁸⁴ Always – Like a Girl: <https://www.youtube.com/watch?v=cihyvDBBy6c&index=0&list=PLTiTJwfUSQIbDGQxm48t70Oe9j94VdG4p>

Quem corrobora esse pensamento é Spinelli, que entende que a inovação em propaganda é aquela que não vem de graça e sim para atender a um problema de negócio do cliente. Para ela, a inovação não precisa ser necessariamente referente à tecnologia, mas pode ser um novo jeito de apresentar um produto, na maneira de envolver o consumidor, ou, então, em num canal nunca explorado.

Ela expõe ainda que a propaganda, durante alguns anos, deixou de ser inovadora, pois priorizou a participação e conquistas de prêmios e se esqueceu de resolver problemas de negócio. Quem apresenta pensamento semelhante é Cester, que entende que a inovação deve ser algo que atinja as pessoas, que seja usada e que possa atingir o público consumidor da marca e não se restrinja a ideias que fiquem numa apresentação, ou que sejam exclusivamente desenvolvidas com o objetivo de ganhar prêmios de criatividade.

Os festivais de criatividade por muitos anos foram incentivadores de inovação nas campanhas de propaganda. Os festivais de Cannes, Effie Awards, El Ojo, Clio Awards, The One Show, Design & Art Direction (D&AD) e London International Advertising Awards (LIAA) são alguns deles. Esses eventos buscam não apenas celebrar a criatividade, mas também medir a reputação criativa do mercado. A busca por campanhas mais criativas leva as agências a inovar.

Apesar de reconhecida importância dos festivais, não apenas para agências, mas também para anunciantes, o modelo e formato desses eventos vêm sendo questionados e discutidos pelo mercado. Exemplo disso é a decisão dos grupos Publicis e WPP, que estão entre os maiores do mundo, por não participar do festival de Cannes — o maior evento da propaganda mundial — em 2018. Arthur Sadoun, que assumiu como CEO do grupo Publicis no início 2017, optou por focar num projeto próprio de Inteligência Artificial para o grupo, batizada de Marcel⁸⁵, e essa opção fez com que a participação em festivais fosse cancelada em 2018.

Outro ponto de questionamento sobre os festivais de criatividade está relacionado à necessidade de agências se utilizarem de causas sociais para gerar ideias inovadoras. Algumas agências passaram a atender causas e organizações não governamentais, pela possibilidade de criar algo realmente novo. Por se tratar de campanhas ou peças, em geral, sem custos para essas instituições, as agências têm

⁸⁵ Marcel – Inteligência Artificial do grupo Publicis: <http://cannes.meioemensagem.com.br/cobertura2017/2017/06/21/publicis-groupe-nao-estara-em-cannes-em-2018/> Acesso em 3 jan. 2018.

total liberdade criativa. Essa prática está sendo fortemente questionada, trazendo a apropriação de causas por marcas ao centro do debate, principalmente quanto à eficácia real das criações.

Porém, há sempre o lado que enxerga esse movimento como algo positivo. Para Spinelli, as marcas quererem participar de causas é algo bom; em seu entendimento, “os fins justificam os meios”. Ela inclusive argumenta que estimula os clientes. Ela argumenta que:

Você vai participar, você vai por dinheiro numa causa. Independente de qual o objetivo que a marca tem, você está ajudando alguém, já é bom.

Spinelli alerta, porém, que as marcas não podem ficar apenas no discurso, fazer apenas da porta pra fora; e esse processo de ajudar os clientes a entenderem as causas e a identificarem vias de ação é algo que deve ser provocado pelas agências. Para ela, a partir do ponto que o cliente entende e que a transformação começa da porta pra dentro, o discurso passa a ser genuíno. Tudo depende de “as agências fazerem as provocações certas”.

Jonhson (2010) entende que temos uma tendência natural a acreditar que as grandes inovações revolucionárias transcendem seus ambientes e vêm de mentes talentosas que, de algum modo, enxergam além das velhas ideias. Porém, as ideias são trabalho de combinação, de bricolagem. Tomamos as ideias que herdamos — por meio de nossas vivências, experiências ou com as quais nos deparamos — e as forjamos sob uma nova forma: “Gostamos de pensar em nossas ideias como uma incubadora de 40 mil dólares, saída diretamente da fábrica, mas na realidade elas foram construídas com as peças sobressalentes que por acaso se encontravam na garagem” (JOHNSON, 2010, p.19).

Para Nobre e Lima (2010), há pouquíssimas invenções que são, realmente, originais. Para eles, independentemente do setor de atuação, há um número pequeno de princípios que orientam as soluções de praticamente qualquer problema de inovação. Eles afirmam ainda que a inovação representa hoje para os negócios o que a qualidade representava há 20 anos. Inovar não é diferencial e sim condição para se manter no negócio.

Nobre e Lima (2010) apontam que a inovação é multifacetada, ou seja, pode ser realizada de diversas maneiras, e eles apontam duas características principais. A primeira é que inovação “tem que gerar dinheiro”. Se a inovação não gera dinheiro,

então, ela é apenas uma novidade, e as novidades não são suficientemente relevantes para os negócios. A segunda característica, e é a que essa pesquisa busca, é representar uma “quebra de molde, até então, estabelecido”.

Para Johnson (2010), na sociedade ocidental contemporânea, tendemos a pensar nas ideias revolucionárias — aquelas que realizam grandes transformações nos ambientes em que estamos inseridos — como acelerações súbitas na linha do tempo. Ou seja, quando alguém, muitas vezes chamado de gênio, tem um pensamento que nos parece saltar cinquenta anos adiante inventando algo que nossas mentes cotidianas, presas aos ambientes e ao momento em que estamos, não poderiam descobrir. Porém, ele acredita que os avanços tecnológicos e científicos dificilmente escapam do que ele entende como “possível adjacente”, já que uma ideia que realmente revolucione passa por diferentes combinações e recombinações. Todos nós, vivemos dentro de nossas próprias versões do possível adjacente. O diferencial está em descobrir maneiras de explorar todos os limites de possibilidade ao nosso redor.

A teoria do possível adjacente surgiu por meio do cientista Stuart Kauffman. Para Johnson (2010, p.20), essa expressão capta “tanto os limites quanto o potencial criativo de mudança e inovação: “o possível adjacente é uma espécie de futuro espectral, pairando nas bordas do atual estado de coisas, um mapa de todas as maneiras segundo as quais o presente pode se reinventar” (JOHNSON, 2010, p.20).

O possível adjacente revela que o mundo é capaz de mudanças extraordinárias a qualquer momento, porém, apenas certas mudanças podem acontecer, já que, para que elas aconteçam, é necessário que haja combinações que permitam que elas se expandam. Seus limites se expandem à medida que os exploramos, e cada combinação introduz novas combinações no possível adjacente. Johnson (2010) utiliza-se de uma metáfora explicar o possível adjacente:

Pense nele como uma casa que se expande num passe de mágica ao se abrir cada nova porta. Você começa numa sala com quatro portas, cada uma levando a uma nova sala que ainda não visitou. Essas quatro salas são o possível adjacente. Mas depois que você abre uma dessas portas e entra na próxima sala, três novas portas aparecem, cada uma levando a outra sala nova em folha a que você não poderia ter chegado a partir de seu ponto de partida original. Continue abrindo portas, e por fim terá construído um palácio. (JOHNSON, 2010, p.20).

No início de 1994, a Internet era um ambiente que possuía apenas textos e páginas que se conectavam através de *hiperlinks*⁸⁶. Ela explorou o possível adjacente de seu meio de uma forma muito mais rápida que qualquer outra tecnologia de comunicação na história e, em poucos anos, o espaço de possibilidades começou a se expandir. Hoje, uma página pode nos levar para infinitas combinações e nos trazer informações que nem imaginávamos ao iniciar a navegação; não apenas através de textos, mas em diversos formatos de conteúdo. Isso permite o acesso a informações a princípio insondáveis, considerando a partida diretamente do *link* original. O possível adjacente não é apenas abertura, mas também limite.

Johnson (2010, p.19) aponta ainda que “a evolução avança tomando recursos disponíveis e mesclando-os para criar novos usos”. O compartilhamento de ideias entre indivíduos possibilita muito mais geração de inovação do que os “gênios solitários”. Trocar informações, compartilhar problemas e soluções permite que sejam feitas recombinações com outras pessoas, e essa junção de experiências traz mais possibilidades. O processo de inovação se dá com sucesso quando há uma perfeita sintonia entre dois importantes ativos: pessoas e dados.

As agências sempre foram tidas como ambientes de inovação. Para Johnson (2010), esse ambiente inovador ajuda a explorar o possível adjacente, pois agregam pessoas com diferentes vivências e experiências; e isso estimula novos modos de recombinar ideias. Parte da origem de uma boa ideia consiste em descobrir novas formas de combinar ideias e assegurar que essas não apenas estão reciclando ideias anteriores, mas sim as unindo e reagrupando em novas configurações. O ponto-chave não é o isolamento em busca de *insight*, mas sim juntar o máximo de visões e ideias possíveis. Por isso o ambiente das agências é tido como locais de inovação.

Para Johnson, “uma nova ideia é uma rede de células explorando o possível adjacente de conexões que elas podem estabelecer na nossa mente” (2010, p.27). Ideias não são algo único. Elas acontecem em rede, a qual Johnson diz se parecer com um enxame, e quando pensamos sobre ideias em seu estado natural de redes neurais, podemos identificar duas precondições. A primeira é sobre o tamanho da rede. É necessário ter uma rede, densamente povoada. “Não se pode ter uma epifania com apenas três neurônios se acendendo”. A segunda condição é que a rede permita

⁸⁶ Hiperlinks: é um caminho, que, quando clicado, leva a uma publicação. O destino pode ser uma página *web*, uma imagem, endereço de e-mail, programas de computador, entre outros.

adotar novas configurações, que se expanda à medida que as ideias vão acontecendo, sendo capaz de formar novos padrões. Assim devem ser os ambientes em que o planejador se apoia para criar suas hipóteses e *insights*. É necessário que o ambiente seja flexível e permita-se moldar de acordo com as possibilidades e necessidade de cada investigação.

As agências precisam adotar métodos claros de análise e classificação de inovação. Essa análise deve ser alinhada aos objetivos da agência e dos clientes.

6.2 PROCESSOS ATUAIS PARA A GERAÇÃO DE IDEIAS INOVADORAS

As agências buscam diferentes maneiras de criar ambientes inovadores, que vão desde a arquitetura, estrutura física dos departamentos e decoração, até as ferramentas e metodologias aplicadas.

Conforme apontado por De Tomazo, as agências passaram a utilizar ferramentas — como o *business intelligence* — inicialmente, no departamento de mídia, para a coleta, organização, análise, acompanhamento e monitoramento de dados, gerando informações para o suporte e tomada de decisões no ambiente de negócios. Ele aponta que o uso dessas ferramentas é recente no departamento de planejamento.

Como se relaciona com todas as informações — ou o máximo possível —, o *big data* nos permite analisar detalhes ou explorar novos cenários sem o risco de perdermos os objetivos iniciais. Assim, podemos testar diferentes novas hipóteses em diferentes graus de granularidade. Para Mayer-Schönberger e Cukier (2013), o uso de todos os dados possibilita a localização de conexões, correlações e detalhes que, de outra maneira, perder-se-iam no enorme volume de informações.

Mayer-Schönberger e Cukier (2013) apontam ainda que os analistas atuais têm dificuldade em entender os processos do *big data*, uma vez que passaram toda a vida buscando evitar e eliminar a confusão dos dados, buscando reduzir a taxa de erros ao coletar e testar amostras em busca de tendências em potencial. A margem de erro sempre foi um ponto importantíssimo para o planejador, principalmente no processo de convencimento tanto do cliente como da equipe criativa. Porém, em *big data*, o volume passa a ser mais importante que a qualidade dos dados.

A propaganda é planejada e criada a partir dos problemas dos clientes, tendo no planejamento a base para identificação e entendimento de todo o cenário com o

qual a marca está envolvida. Porém, nos processos atuais, dificilmente informações anteriores são levadas em conta, como propostas criativas rejeitadas, dados de pesquisa não utilizados ou que não comprovavam as hipóteses levantadas anteriormente, reprovações dos clientes, ideias e insights levantados pela equipe que, por algum motivo, não evoluíram ou foram descartados no momento, entre outros.

Del Manto acredita que, mesmo com todas as ferramentas e possibilidades trazidas pelos dados, a essência do planejamento continua a mesma.

A essência do planejamento é a mesma. O que afeta o planejamento, é muito na parte analítica. É você, realmente, entender as variantes de social, você entender como cruzar as coisas de social com pesquisa tradicional, enfim. Tudo isso, sim. Mas o produto daquilo que a gente faz, não. Pois o princípio é o mesmo. Então tanto faz a mídia no final das contas. Dá o mesmo trabalho, e às vezes até mais, fazer um trabalho que vai só pro digital, do que fazer um trabalho que vai pra TV.

Ele afirma ainda que trabalho do planejamento é o mesmo no final das contas:

A gente tem um problema, que a gente tem que ter uma estratégia para resolver esse problema.

Spinelli acredita que uma coisa que não mudou foi que o planejador tinha que fazer no passado e continua tendo que fazer hoje, e, possivelmente, vá continuar fazendo no futuro, que é saber fazer perguntas certas, para oferecer as soluções certas. Ela argumenta que o que mudou é “pra quem, pra onde, e como você faz essas perguntas”.

Del Manto também entende que o trabalho do planejador, no final do processo, é entender o problema, desenvolver uma estratégia e resolver esse problema. Para ele, entre as repostas que se busca, está a análise de tensão cultural, que independe da mídia, assim como as provocações que irão compor o *creative brief*.

O trabalho (do planejamento) é o mesmo no final das contas: a gente tem um problema, que a gente tem que ter uma estratégia para resolver esse problema. A gente aqui, especificamente, faz essa análise de tensão cultural que independe da mídia, e esse provocação, também independe. O que acontece com a diversificação dos meios, não só o digital, on e off, mas de todos os outros, e nessa agência mais específico ainda, quando a gente vai fazer a provocação em si, que é o final do nosso trabalho, que é o brief especificamente, a gente tem um cabeça mais aberta, então, a provocação pode ser uma provocação que tenha a ver com o serviço, e não que tenha a ver com mídia. E essa agência valoriza muito isso. Então a gente, muitas vezes, faz uma provocação que tenha a ver mais com o negócio, que tenha a ver mais com o PNL do cliente.

Todo o histórico gerado por meio de dados estruturados e não estruturados pode servir de fonte de estudo para o planejador. Quanto mais informações o planejador tiver, quanto mais pontos de vistas e ideias colidindo, mais cruzamentos e “exaptações” podem ser feitas, ou seja, “facilitar choques e conexões entre diferentes perspectivas” (JOHNSON, 2010). Para Johnson, essas colisões ocorrem quando diferentes campos de conhecimento convergem, seja em um espaço físico ou intelectual compartilhado.

Johnson (2010) afirma que as “boas ideias não surgem do nada”. Elas são forjadas, a partir de um grupo de outras ideias, ou partes já existentes, cuja combinação permite que se expanda, ou até mesmo se contraia ao longo do tempo.

É necessário ampliar a concentração de mentes que possam descobrir e compartilhar ideias e *insights*. Para Johnson (2010), a rede, por si só, não é inteligente; os indivíduos que participam dela é que ficam mais inteligentes por estarem conectados a ela. Para ele, em geral somos mais bem-sucedidos ao conectar ideias, fundi-las e recombina-las do que ao protegê-las. Em geral, grandes ideias vêm ao mundo mal-acabadas, muito mais intuições que revelações. Essa integração entre disciplinas, competências, expertises e tecnologia pode permitir que essas ideias sejam transformadas em inovação.

Para Johnson (2010), tão importante quanto identificar os ambientes de inovação e as causas bases é analisar as faíscas que fracassaram, ideias que conseguiram evoluir, chegar a uma região promissora no possível adjacente, mas, por algum motivo, acabaram não tendo sucesso:

Podemos aprender muito sobre a história da inovação examinando grandes ideias que mudaram o mundo. De fato, a maioria das histórias intelectuais está estruturada exatamente dessa maneira, uma narrativa de grandes descobertas, momentos de *insights* e estalos que tiveram um impacto transformador na sociedade humana. Como essas ideias foram, por definição, bem-sucedidas, é tentador atribuir seu sucesso a causas intrínsecas: o puro brilho delas próprias ou da mente que as descobriu. Mas essas causas intrínsecas podem facilmente eclipsar o papel do ambiente na criação e na difusão dessas ideias. Por isso é igualmente útil examinar as faíscas que fracassaram, as ideias que conseguiram chegar a uma região promissora do possível adjacente, mas de alguma maneira malograram ali. (JOHNSON, 2010, p.40).

As principais redes internacionais têm feitos movimentos em busca de uma maior proximidade e utilização da tecnologia em benefício dos negócios e do

planejamento, como o Publicis Groupe, que optou por ficar de fora dos festivais de criatividade em 2018 para investir no lançamento da ferramenta Marcel, que é focada em Inteligência Artificial; na J. Walter Thompson, com a ferramenta Pangaea; e a R/GA, que lançou um sistema operacional próprio, chamado de R/GA OS.

Para Turlão (2017), o objetivo das agências com esses processos é digitalizar a operação das empresas, o que permite integrar dados de maneira inteligente, acelerando e auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

A Marcel, do grupo Publicis, pretende unir mais de 80 mil funcionários, alocados em 130 países, buscando integrar mais de 200 competências profissionais, que serão acionadas de acordo com cada projeto. Para Turlão, o objetivo é promover uma grande colaboração virtual, para que seja possível se chegar às melhores ideias criativas, inovação e soluções de negócios.

A ferramenta informará desde fatos sobre os clientes e demais corporações, capacidades de profissionais em toda parte do mundo, cases e campanhas já criadas dentro da rede, dentre outras funcionalidades que ficarão mais claras no ano que vem (TURLÃO, 2017).

A R/GA, tem se destacado nos últimos anos por suas campanhas e planejamentos inovadores. Aguirre aponta que na R/GA, o planejamento implementou, recentemente, um *software* chamado Social Dynamite⁸⁷, que serve como um identificador de tendências:

O Dynamite é uma ferramenta que a gente desenvolveu, que ele pega tudo o que está no espectro, ela tagueia palavras — sempre no futuro, vai acontecer, está por vir, vai vir — e a gente consegue pegar todas as notícias do que está acontecendo, bem rápido, mais do trend do Twitter, mais o Datas Comemorativas, e são várias coisas que se juntam e a gente consegue tirar dali coisas que vão acontecer logo mais. Então, na hora que a maré está começando, a gente já se liga, já pega a onda, já surfa a onda e a onda vai grande. Então, assim, a gente tem conseguido fazer isso com Nike, por exemplo, Bradesco. A gente acabou desenvolvendo o comercial do Gabriel,⁸⁸ que foi a partir disso, mas ainda dá pra ser muito mais.

Os robôs buscam todos os novos conteúdos publicados, em uma variedade de fontes pré-definidas, que são personalizadas para cada cliente, e o algoritmo aponta

⁸⁷ Social Dinamite R/GA: <https://www.rga.com/pt/news/press-releases/social-dynamite-predicts-topics-about-to-explode-in-social>

⁸⁸ Campanha Bradesco #ChamaQueTransforma: Gabriel Neris - <https://www.youtube.com/watch?v=jgfCOIUloWA>

e exibe no painel todos dos conteúdos com maior propensão a ganhar relevância mais rapidamente. Esses conteúdos têm curadoria e são divididos em diferentes categorias, como "notícias sociais", "notícias futuras" e "calendário", customizadas para antecipar datas e fatos relevantes para a marca e seu público.

Porém, ela deixa claro que o Dynamite é apenas mais uma ferramenta e não uma metodologia que mude o planejamento estratégico:

Você tem um norte, você tem uma mira pra onde a marca tem que ir. Você tem um posicionamento e aí essas tendências vão ajustando, um pouquinho pra lá, um pouquinho pra cá, mas não é que você vira completamente. Até porque tem o core da marca, você não pode abrir mão do DNA de uma marca pra você fazer, porque existe uma tendência XPTO. Você tem que achar uma tendência que está nesse core aqui e aí você vai ajustando o rumo, mas sempre pro mesmo lugar. Sempre dentro de uma mesma estratégia.

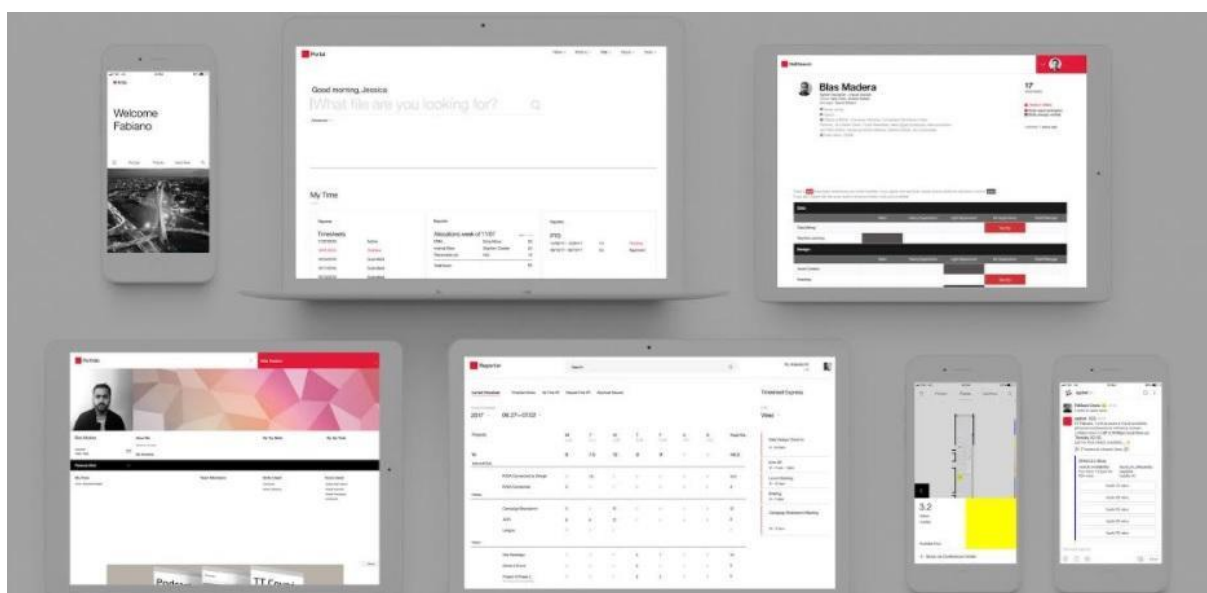
Figura 5 - Social Dynamite R/GA

Fonte: www.rga.com

Outra plataforma utilizada pela R/GA é o sistema operacional R/GA OS⁸⁹, que permite a integração dos funcionários dos 17 escritórios ao redor do mundo, promovendo colaboração em projetos:

Sete escritórios da R/GA, por exemplo, usaram esse sistema para trabalhar na campanha Love Has No Labels e quatro escritórios, sob liderança da R/GA no Brasil, colaboraram na campanha #Vemjunto, da Nike (TURLÃO, 2017).

Figura 6 - Sistema R/GA OS



Fonte: <http://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/rede-colaborativa/>

Para Fabiano Coura, VP e diretor geral da R/GA no Brasil, em entrevista a Turlão (2017), o sistema permite uma melhoria na qualidade do produto criativo, pois oferece maiores chances de se chegar a ideias inusitadas, já que essa integração traz uma maior diversidade à equipe. Para ele, a plataforma se divide em cinco vertentes, sendo elas: conectar pessoas, informar, colaborar com o mapeamento de competências e *expertises*, gerenciar e comunicar.

Outro grupo que se utiliza de ferramentas baseadas em dados são as agências da J. Walter Thompson, por meio da ferramenta Pangaea, integrando funcionalidades de neurociência e Inteligência Artificial. Turlão (2017) afirma que a ferramenta

⁸⁹ R/GA OS: <https://www.rga.com/pt/news/articles/spurred-by-marcel-news-r-ga-announces-its-own-operating-system>

Pangaea permite que os funcionários façam qualquer pergunta à plataforma, desde perguntas estratégicas até do dia-a-dia, e recebem respostas que podem vir da máquina ou até mesmo de outros colaboradores, que alimentam a ferramenta em processo colaborativo, rompendo barreiras de culturas e línguas, já que a plataforma envolve mais de 12 mil funcionários em escritórios de diversos países. As perguntas podem ser estratégicas, como as relacionadas às campanhas e aos clientes, ou, até mesmo, outras perguntas, que podem auxiliar no dia a dia, como o melhor lugar para agendar um almoço de negócios.

Figura 7 - Pangaea – JWT

The screenshot displays the Pangaea platform interface. At the top, there is a navigation bar with 'Ask', 'Answer', and 'Discover' buttons, along with a search bar and user profile icons. The main content area shows a question titled 'Looking for any case study or finding regarding the packaging design change for a food snack brand'. The question was created 11 days ago and has 4 views. It includes tags for 'Food', 'Packaging', 'Snack Foods', and 'Package Design'. The question text reads: 'Hello everyone, We are in midst of a packaging design change for a food snack brand in India. Any relevant case study or finding regarding the packaging change over would be really helpful. Also, any deep dive study regarding what works and what not on a competitive shelf units will be great. Thanks in advance.' Below the question, there are buttons for 'Recommend', 'Ask for more information', 'Follow question', 'Share', and 'Answer'. The 'ANSWERS' section shows one answer from J. Walter Thompson London - GB, posted in an hour. The answer text is: 'Not from our agency, but if it can be of help Landor usually promotes several case studies - I remember specifically one for Butcher Thick Cut Bacon!'. There are also input fields for 'Comment here...' and 'Answer here...' with corresponding 'Comment' and 'Answer' buttons. The bottom of the page features a section for 'Questions you may find interesting' and a chat icon.

Fonte: <http://adage.com/article/agency-news/meet-pangaea-jwt-ai-a-year-head-start-marcel/309821/>

O executivo Guilherme Gomide, em entrevista para Turlão (2017), afirma que “A essência do Pangaea é derrubar barreiras e conectar todos os escritórios para que possamos compartilhar conhecimento, solidificá-lo e, assim, tornar o trabalho ainda mais rico e assertivo”. Ele completa afirmando que o foco do Pangaea é encontrar *experts* ideais para ajudar em uma questão específica, além de classificar tópicos e extrair as palavras-chave para geração de *insights* e análise de dados. A ferramenta é ainda intuitiva e multi-idioma, rodando em qualquer navegador, ou por aplicativo. Gomide ainda afirma:

Estamos promovendo um renascimento do nosso trabalho, conhecimento e estudo de casos realizados ao longo de todos esses anos. Agora, há um espaço para que as pessoas retirem informações em nossos arquivos e deem a elas nova vida ao impulsionar projetos nos quais estamos trabalhando atualmente (TURLÃO, 2017)

Outro que falou sobre o Pangaea para Turlão foi Ezra Geld, CEO da J. Walter Thompson. Ela aponta que “Antes de qualquer tecnologia, precisamos de uma forte revolução cultural, para encerrar um processo de trabalho pré-moldado. No mundo *digital native*, o modelo não é de linha de produção, mas de experimentar e errar rápido e de forma eficaz”. Para ele, o Pangaea acessa as informações e funciona como um catalisador, que une as pontas da agência.

Delfino aponta que o Google tem diversas ferramentas que buscam estimular a inovação e ajudar as agências a desenvolverem melhores estratégias, como o ThinkWithGoogle.com.br, que é um site de *talk leadership* do Google pra B2B:

Todos os conteúdos que têm lá são as mensagens que o Google está passando pro mercado, os produtos que têm, cases de marcas que usam Google e YouTube pra fazer as coisas, então, é um site que tem referências bem interessantes. [...] eu diria que o próprio Google e o próprio YouTube são ferramentas pros planners.

Ele aponta que no Think With Google tem uma série de ferramentas para *planners*, como o Google Trends, em que é possível identificar comportamento de busca das pessoas, de assuntos buscados, quais são as palavras relacionadas aquela busca, qual o crescimento de busca numa determinada categoria, um determinado *keyword*⁹⁰, entre outras. Ele aponta que hoje é possível conseguir achar qualquer

⁹⁰ Keyword: em tradução livre do Inglês: palavra-chave.

pesquisa, qualquer dado fazendo um search⁹¹ no Google usando as palavras-chave corretas. E completa:

O próprio YouTube é uma grande fonte de insights. Poucos planners usam, mas no YouTube você consegue saber o que está sendo falado, o que está acontecendo na cultura, que tipo de conteúdo as pessoas estão consumindo, o que elas estão comentando.

Ele acredita que o YouTube traz de uma forma visual aquilo que, realmente, está na cabeça das pessoas. Além dessas ferramentas, Delfino aponta que, para grandes agências anunciantes, o Google oferece ferramentas exclusivas, como o Brandlab:

No Brandlab você traz o brief de um cliente real e trabalha junto com o Google nesse brief. Você tem uma área no Google chamada The Zoo, que é uma área criativa e estratégica que te ajuda também a chegar em coisas inovadoras pro cliente.

Outra forma de o Google estimular a inovação são as pesquisas próprias, que, periodicamente, são disponibilizadas para o mercado.

Para Del Manto, mesmo com todas essas mudanças, ainda usamos muito pouco das capacidades que a tecnologia nos oferece, como a realidade virtual. Ela nos proporciona criar novos mundos e incontáveis formatos de relacionamento e comunicação com os *targets* da marca, porém, “a gente está longe de criar coisas relevantes com realidade virtual”. E completa:

A gente sempre falou, como planejamento, criar um mundo pra marca, a gente fica fazendo brand books da vida, filmes inspiradores pra fazer todo mundo entender o propósito daquela marca e tudo mais, mas quando você vai pra realidade virtual, puta [sic] meu, você pode realmente criar um mundo, um mundo daquela marca. E naquele mundo você pode passar as mensagens, ou os valores, ou os pontos de vista que você quer.

Esses “novos mundos” indicados por Del Manto propiciam ao planejador trilhar inúmeros caminhos, e esses caminhos podem sofrer interferências e modificações a qualquer momento, por isso, a necessidade de planejamentos que permitam rápidas identificações e mudanças de rumo.

⁹¹ Search: em tradução livre do inglês: busca.

6.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO ATUAIS

Não há um modelo de planejamento padrão. Cada agência desenvolve suas ferramentas, metodologias e técnicas, porém, por meio da pesquisa documental, foi possível identificar que grande parte dos planejadores segue um conjunto de etapas, como mostra o quadro a seguir:

Figura 8 - Processos do planejamento.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

De Tomazo usa uma frase de Jack Welch para exemplificar as atuações do planejamento, e diz que:

Algumas companhias planejam por anos, outras pro próximo trimestre, outras para agora. As melhores empresas planejam para as três.

Para ele, uma marca deve ser construída nesses três níveis. Ele exemplifica cada um desses três níveis:

- Tem um nível que é o ano, que deve ser construir plataformas, então são posicionamentos, o que a marca significa, o que a marca faz etc. Então você tem um planejamento que funciona aqui. Exemplo: se fosse Dove, seria "A Real Beleza". A coisa mais essencial dessa marca.
- Você tem programas, que são as campanhas, que são as campanhas de Dove. Então você vai fazer uma campanha de shampoo etc. É o que está aqui o quarter, que é o que vai entregar resultado de vendas e tudo mais.
- E tem a coisa que está no todo dia, no agora, que a gente chama de "pulse", que é como a gente deixa isso dinâmico. Essas três coisas têm que estar alinhadas. Esse negócio instantâneo, se ele for descolado dos níveis de cima, ele vai ser muito mais superficial e menos útil. Se você tem essa espinha dorsal em todos, você consegue fazer com que esse "pulse" ajude os programas e com que os programas ajudem a plataforma a construir valor de longo prazo. Acho que é um pouco assim que eu prefiro pensar.

Cester tem a mesma visão de De Tomazo e entende que as marcas têm que ter uma visão de curto, médio e longo prazo:

É importantíssimo ela ter o que a gente chama de roadmap estratégico, que é: aonde estou hoje e aonde eu quero estar. [...] O que será feito em cada período e quais são as razões.

Ela ainda aponta que o planejador deve estar atento às reais necessidades, já que, em alguns casos, marcas e clientes podem ter perfil imediatista e criar necessidades que não se justificam:

Minha vida inteira eu tive muitos clientes querendo ter dashboards⁹² nas salas deles, falando “eu quero saber, nesse momento, quantas pessoas estão em contato com a minha marca”. Daí você pergunta “Tá bom, se você souber, o que você vai fazer com essa informação? Você tem uma equipe de produção de conteúdo em tempo real pra responder?” “Ah, poderia ter.” “De onde você vai tirar esse dinheiro? Que escolha você vai fazer pra ter essa equipe? Você vai tirar a produção do conteúdo x do comercial importante que você vai fazer?” “Ah não, não vou.” “Aí, de repente, a pergunta começa a sumir, o e-mail não volta mais, a pessoa não vai mais na reunião.”

Ela, porém, acredita que algumas ocasiões necessitam de tomadas de decisões imediatas e também devem estar no planejamento. Ela cita as ações desenvolvidas durante grandes eventos esportivos, como Copa do Mundo e Olimpíadas:

Nesse período eu sei que eu vou ter exposição de marca, porque eu tenho xis pacotes e eu quero aproveitar isso também para ter uma conversa um pouco mais intensa com meu consumidor. Então, eu acho que isso faz parte da estratégia.

Para De Tomazo, é necessário se atentar às coisas imediatas, que ele chama de “pulse”. Ele exemplifica falando do *content factory*, que a Ogilvy montou para a Nestlé:

Tem uma coisa muito de imediata? Tem sim. Exemplo: a gente abriu agora um “content factory”, da Nestlé. É uma equipe da Ogilvy que fica alocada lá dentro trabalhando com redes sociais de marcas corporativas e de Nescau e alguns outros projetos.

⁹² Dashboards: o termo é utilizado para indicar um painel de indicadores.

Ele registra que todas as ferramentas disponíveis na agência também são disponíveis no *content factory*, além de um profissional de *BI* alocado. Esse profissional é responsável por entender como as coisas estão indo, fazer o registro do que está funcionando e do que não está, porém, não são as questões estratégicas, pois essas já passaram por dados, e as perguntas que haviam já foram respondidas:

Todas as ferramentas que temos disponíveis na agência tem lá, e temos um profissional de BI alocado lá dentro, que fica entendendo como as coisas estão indo, o que está funcionando o que não está, mas aí é BI, mas, dentro das perguntas que eles respondem dentro do content factory, o que funcionou, o que não funcionou, que post está ajudando, que post não está ajudando, qual teve envolvimento, mais assim. Não são as questões dos níveis aqui de cima, tá certo? Porque as questões dos níveis aqui de cima já passaram por dados, já foram feitas e já foram respondidas.

Ele acredita que esse trabalho só faz sentido se estiver ligado com outros departamentos, se não, “ele é só um monte de posts”. Ele aponta também que:

A gente tem que ter esse pulso no imediato, mas a gente tem que ter um pulso na decisão estratégica que já foi tomada, se não ele não está construindo nada.

Para Cester, as ações de curto prazo podem estar presentes nas estratégias, pois, quando feitas algumas análises, é possível perceber que “não tem nenhuma métrica de longo prazo que você queira mudar que não mude no curto prazo também”. Para que se possa pensar em transformações de médio e longo prazo é necessário que se faça algo em curto prazo, “é um *trade-off*⁹³ que você tem que fazer” e completa:

Não dá pra esperar que o longo prazo seja sempre um horizonte que você não alcança. Você precisa conseguir tangibilizar quais são as suas entregas.

Para que seja possível entender a criação do método de planejamento, buscamos exemplificar alguns dos processos por meio das etapas:

6.3.1 Problema

⁹³ Trade-Off: termo da língua inglesa que, em tradução livre, define uma situação em que há conflito de escolha.

O problema está diretamente ligado ao que a empresa, marca ou produto precisa resolver. Em geral, esses problemas são apresentados pelo cliente ou identificados pela agência, com o auxílio de estudos e mensuração das estratégias desenvolvidas.

Aguirre aponta que problema pode estar no macrocenário, na categoria ou na comunicação. O macrocenário pode ser analisado em um contexto geral de país, de economia, de cultura geral, acontecimentos, nos movimentos de hábitos e comportamento do consumidor. O problema de categoria de atuação da marca pode estar no *market share*⁹⁴, evolução de consumo, concorrentes, posicionamento, atitudes em relação à marca. E o problema de comunicação pode estar no posicionamento, na comunicação do próprio produto ou serviço, nas mensagens, nos movimentos que a marca faz e em como a marca é percebida pelos clientes.

6.3.2 Investigação / Diagnóstico / Hipótese

O processo de investigação é conduzido de maneiras singulares por cada agência e, até mesmo, por cada time de planejadores. Não há um padrão ou método definidos, que possam ser usados como base. Todo processo de investigação começa com uma pergunta. Por isso, para se ter a resposta certa, é necessário fazer a pergunta certa.

Para Del Manto, o planejador deve gastar muito tempo na investigação do problema. Ele precisa definir muito bem o problema, de um jeito criativo, para que o processo de planejamento se desenvolva em um caminho correto. Aguirre acredita que 50% do tempo envolvido no processo deve estar na definição dos objetivos e questões a serem respondidas. O restante do tempo deve ser gasto na investigação (10%) e na análise, releitura e na interpretação dos resultados (40%).

O processo de investigação leva o planejador à construção do diagnóstico, ou — também comumente chamado nas agências — ao *output*. Trata-se de identificar e diagnosticar quais são os reais problemas de comunicação, do negócio e da comunicação. O *output* deve ser relevante, motivador para as pessoas; deve ser verdadeiro, fiel ao produto e à marca e deve ser diferenciado, distinto de seus concorrentes. Por meio dos diagnósticos, desenvolve-se o processo de construção

⁹⁴ Market Share: em tradução livre do Inglês: participação de mercado.

das hipóteses, que conduziram o planejador ao aprofundamento da investigação e geração do *insight*, da *big idea*.

Celso Loducca tem uma frase que exemplifica esse processo: “não somos farmacêuticos, somos médicos”. A agência não gosta de vender remédios, mas de fazer diagnósticos e então apontar o melhor tratamento.

6.3.3 Insight

Em propaganda, o *insight* é a força de uma nova ideia. Para Aguirre, é um espaço vazio, ainda não ocupado por outras marcas na cabeça das pessoas. O *insight* está relacionado à capacidade de entender verdades escondidas, alcançar a natureza íntima das coisas. Para o planejamento, o *insight* está na maneira de ver a mesma coisa com um novo olhar.

O *insight* pode vir de diferentes fontes, como um benefício verdadeiro do produto, tendo o consumidor como um ponto de partida para uma ideia, uma crença, uma proposta, uma bandeira, uma diferenciação radical dos dogmas de uma determinada categoria, contexto em que as pessoas vivem e, até mesmo, de uma tensão cultural.

6.3.4 Brief

Em grande parte das agências, o planejamento tem como produtos finais o *briefing* criativo, ou *creative brief*, e a apresentação do planejamento em si. O *brief* é o ponto de referência para o debate com a criação e com o cliente. É o documento que apresenta aos outros departamentos os estudos desenvolvidos pelo planejamento, com as informações e recomendações que devem ser levadas em conta, assim como as provocações e ideia criativa, que buscam inspirar a concepção das ideias inovadoras. Para Aguirre, o *brief* é o documento mais importante da agência. Ele é o ponto de referência para o debate entre a criação e o cliente.

De acordo com Sampaio (2002) o *briefing* é um resumo. Documento que contém a descrição da situação da marca ou empresa, os problemas de comunicação a serem resolvidos, oportunidades, objetivos, bem como os recursos para atingi-los. O *brief* é a base do processo de planejamento.

O *brief* é o resultado de todo o processo do planejamento, por isso, cada agência desenvolve seu modelo, baseado no que considera ideal. Em alguns casos, o *brief* é o resultado de meses de trabalho e de vários departamentos da agência e do cliente. Para ela o briefing é dividido em quatro estágios, sendo estratégias do negócio, estratégia da marca, *creative idea* e *execution idea*.

Os padrões de *briefs* acabam refletindo muito a personalidade e métodos das lideranças do departamento. Para esse estudo, foram observados os *briefs* de agências cujos participantes foram respondentes da pesquisa exploratória.

A seguir, alguns modelos de agências entrevistadas:

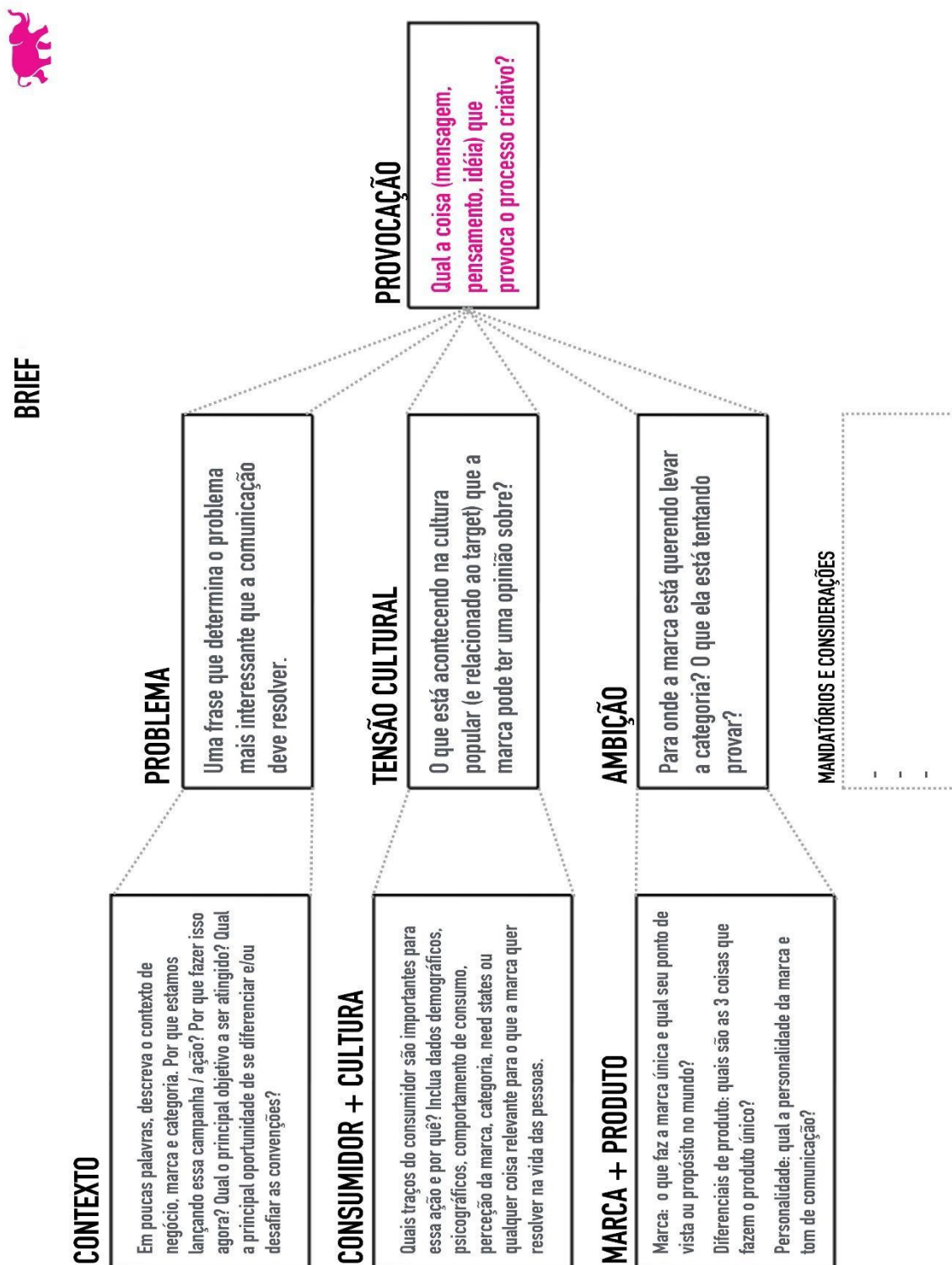


Figura 10 - Modelo de Brief Talent

TALENT

Cliente:

JOB:

1. Oportunidade: *(Qual a oportunidade (ou problema) no cenário da categoria a que a comunicação deve responder.)*

2. Objetivo da comunicação *(Que resposta a comunicação precisa gerar?)*

3. Com quem queremos falar? *Quem é nosso target, características demográficas e atitudinais e como ele se relaciona com a categoria de uma forma geral.*

4. Insight *(O que podemos concluir com base em tudo o que vimos e como isso é capaz de gerar uma comunicação que nos diferencie da categoria?)*

5. Mensagem central *(Em um frase, o que a comunicação precisa dizer?)*

6. Ideias e Inspirações *(Exercícios de como a mensagem central pode ser transmitida além da publicidade (PDV, digital, guerrilha, etc) e referências de coisas bacanas que já foram feitas.)*

7. Considerações *(Peças a serem criadas, obrigatoriedades e outras informações importantes para a criação da campanha.)*

Fonte: disponibilizado por Camila Massari – entrevistada nessa pesquisa.

Figura 11 - Modelo Brief R/GA (modelo não oficial, mas com a mesma estrutura do original)

CAFÉ MELITTA: Brief Criação e Mídia

QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO?

Ser a marca líder do segmento Premium: equivalente a 77 mil tons no total mercado Brasil (base Nielsen 2011, marcas com preço igual ou maior que Pilão).

QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DESTA COMUNICAÇÃO?

Distanciar a marca Melitta da concorrência de preço com uma proposta de valor relevante e diferenciada em relação à categoria, utilizando nossos benefícios funcionais e emocionais:

Funcionais

1) Aroma – embalado a vácuo (reason why)

2) Variedade

3) Qualidade indiscutível

Emocionais

4) Valores: Criatividade relevante, calor humano, descontração, "it's for me", ser atendida, melhoria contínua, legado

5) Personalidade: atual, criativa, sociável, informal, espontânea, autêntica

COM QUEM QUEREMOS FALAR?

Target principal de Comunicação (Mensagem+Mídia): homens e mulheres de 25 a 45 anos

Target secundário de Comunicação (Mídia): homens e mulheres de +45 anos

COM QUEM QUEREMOS FALAR?

Target principal de Comunicação (Mensagem+Mídia): homens e mulheres de 25 a 45 anos

Target secundário de Comunicação (Mídia): homens e mulheres de +45 anos

QUAL A MENSAGEM ÚNICA QUE QUEREMOS TRANSMITIR?

Café Melitta. PARA QUE VOCÊ CURTA AO MÁXIMO O PRAZER DE SEU CAFÉ

ASSINATURA

Mmmm Melitta.

TOM / LINGUAGEM DA COMUNICAÇÃO

Dia-a-dia criativo: trazer a criatividade de maneira leve e descontraída para deixar o dia mais gostoso.

EXECUTION GUIDELINES

1) Foco em aroma: deve dar vontade irresistível de experimentar.

2) Drink shot: deve comunicar prazer ao beber

3) Packshots: tornar conhecida a nova embalagem e reforçar a variedade da linha

4) Incluir situação que represente o dia-a-dia criativo – universo simbólico.

5) Identificação do personagem com os valores e a personalidade da marca.

CANAIS E CRONOGRAMA:

KPIs	SPC		Mídia Tradicional (foco criar awareness e preferencia)			
	Atual*	Objetivo	Rio de Janeiro		Pananá	
			Atual*	Objetivo	RGS/SC	
Awareness (unaided)	55	60	45	50	sem dado numérico	manter crescer
Preferencia	20	22	21	23	manter	crescer
Future Purchase Intent**	49	52	32	35	manter	crescer

* Image Tracking 2011 ** Top Box

VERBA E PRAÇAS:

Verba: R\$6.250MM – Veiculação + Produção

Praças: São Paulo Capital; Rio de Janeiro; Parana; Santa Catarina; Rio Grande do Sul

Por meio dos modelos apresentados, pode-se inferir que há uma certa padronização das informações a serem coletadas, mesmo que as perguntas sejam formuladas de forma diferente. Os objetivos estão sempre ligados ao entendimento dos problemas de comunicação e na identificação da mensagem a ser transmitida.

Aguirre entende que o *brief* deve responder algumas perguntas:

- *Oportunidade: qual a oportunidade ou problema no cenário da categoria a que a comunicação deve responder.*
- *Objetivo de comunicação.*
- *Com quem a comunicação deve falar.*
- *O insight.*
- *Mensagem central a ser transmitida.*

Del Manto aponta que uma das variáveis primordiais para o desenvolvimento de um bom *creative brief* é a análise da tensão cultural sobre a qual a marca se apoiará. Ele explica que essa tensão cultural é uma representação do que está acontecendo no mundo em que a marca está inserida, quais são os pontos de debates, tensões, entre outros:

A gente tenta fazer uma análise de tensões culturais. Isso é muito específico daqui, que serve muito no brief criativo. Qualquer brief criativo que a gente tem, entra uma parte que é analisar qual é a grande tensão cultural que essa marca vai se apoiar. Então, por exemplo, a gente tem Smirnoff aqui. Smirnoff fala de diversidade, de igualdade de gênero etc. O conceito global é o “We are Open”, então, é essa coisa do estamos abertos a todo mundo e a todos. A gente tem algumas análises específicas, como o que está acontecendo nesse mundo de diversidade, de igualdade de gênero, de discussão sobre o papel da mulher sobre os casais gays, enfim, essas análises a gente faz pra projetos específicos, mas tenta dar sempre esse olhar de viés cultural. O que está acontecendo na cultura, o que está sendo falado, o que está sendo discutido e essa marca tem alguma opinião sobre isso ou não?

Ele, porém, indica que esse método é avaliado caso a caso, já que a importância que se dá a esse processo não é a mesma para todos os clientes:

Pra alguns casos é mais importante do que pra outros. Geralmente pra marcas que já estão nos níveis mais consolidadas, como Smirnoff, Johnnie Walker, porque a marca está discutindo millenials, pra AMBEV, pra Café Orfeu, enfim, pra essas marcas a gente faz essa análise mais cultural. Não é o tradicional big data, mas a gente usa algumas coisas de big data pra isso, e isso influencia muito na provocação pra criação.

Spinelli relata que, no “planejamento tradicional, do dia a dia”, utiliza uma metodologia de triangulação, que junta a verdade do produto, a verdade do

consumidor ou verdade humana e quem são nossos consumidores, e esses três pontos são conectados para que se chegue numa *big ideia*.

Ela aponta que automatizou todo esse processo numa Inteligência Artificial, que transforma o volume de dados em 5 possibilidades, que permitem desafiar a verdade do cliente. Feito isso, é realizada uma análise e identificação das pessoas e qual sua verdade humana.

Spinelli apresenta, então, o modelo de planejamento que considera ideal, com três etapas, sendo “1- o problema que o cliente gostaria de resolver; 2 – insights que levam à *big ideia*; 3 – triangulação”:

Hoje, todos os planejamentos que eu entrego aqui, é possível resolver em três slides, que é: 1 – qual é o problema que o cliente quer que a gente resolva. 2 - um outro slide que tenho os quatro pontinhos, ou três ou dois, porque quatro é o máximo. Quatro coisas que foram as descobertas que a gente fez no caminho pra levar a gente a nossa big ideia. 3 – e aí, o triângulo, que junta o que que a gente descobriu da verdade do produto, a verdade humana, quem é nosso consumidor e a big ideia. Esse é o nosso planejamento em 3 slides.

Ela completa afirmando que:

Foi um jeito que eu descobri pra gente se blindar das mentiras ou das verdades mal contadas.

Mesmo com as diferenças e variedades de perguntas que cada *brief* se propõe a responder, podemos notar que todos eles têm alguns pontos em comum e o mesmo objetivo final, que é responder o que a comunicação precisa dizer, qual a mensagem ou ideia a ser transmitida. Esse será o objetivo final do um novo modelo de planejamento proposto.

6.3.5 Apresentação

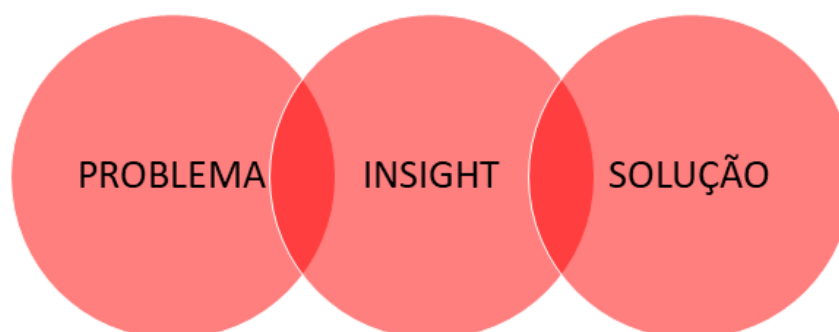
A apresentação do planejamento ocorre quando as informações apontadas no *brief* são transformadas em dados visuais. A apresentação pode ser realizada por meio dos conceitos criativos, *key visual*⁹⁵, *storyboard*⁹⁶, entre outras. Cabe ao

⁹⁵ Key Visual: em linguagem utilizada nas agências, trata-se de um conceito visual.

⁹⁶ Storyboard: roteiro que contém desenhos em sequência cronológica, mostrando as cenas e ações mais importantes na decupagem de um filme, programa ou anúncio de TV.

planejamento e à criação determinar qual a melhor maneira de causar o impacto desejado. Aguirre acredita que a apresentação deve conter a seguinte estrutura:

Figura 12 - Etapas da apresentação do Brief



Fonte: adaptado de Aguirre. Aula Introdução ao Planejamento - Miami Ad School.

A apresentação não deve ser uma adaptação do *brief*, mas sim desenvolvida de uma maneira a destacar os principais pontos do planejamento. Delfino aponta que o planejamento deve ter um senso de importância, de saber dar destaque aos dados que realmente importam e dar menos destaque àqueles dados que menos importam ou secundários, e isso faz com que o mais importante esteja sendo visto pela pessoa que está consumindo aquele conteúdo.

6.4 FRAMEWORK DE PLANEJAMENTO BASEADO EM DADOS

Embora a maioria dos planejamentos pesquisados utilizem os dados apenas como uma fonte, esse estudo utilizará como parte importante na construção do modelo de planejamento um método apresentado por Delfino, que aborda um método que desenvolveu ainda quando atuava na R/GA⁹⁷ e aprimorou no Google, por meio de um *framework* ao qual atribui uma metáfora. Nesse método, ele usa uma comparação, para argumentar sobre a metodologia, em que os dados são como os diamantes. Ele argumenta que:

O diamante é o material mais duro da natureza. Duro, nada consegue quebrá-lo. E, pra mim, os dados são muito duros. [...] Eu, que não vim de uma escola

⁹⁷ Delfino atuou como Digital Strategic Planning na R/GA entre abril de 2014 e agosto de 2016.

de matemática ou de BI ou de Analytics, eu sempre achei os dados muito duros. Eu sempre achei muito difícil trabalhar com dados. Principalmente quando eles vêm numa planilha gigante cheios de números, de coisas, tudo bagunçado e os dados são assim, eles vêm sempre muito duros, sempre. Sempre é uma planilha que alguém puxa, é o meio de um texto que alguém joga.

Nesse formato de *framework* do diamante, ele desenvolveu quatro passos: *data of exploration, data understanding, data visualization e data implementation*. Com esses quatro passos, ele acredita que segue do *knowing* para o *understanding*, ou seja, do saber para o entender. Ele exemplifica:

Uma vez, eu ouvi uma frase que era: uma coisa é knowing e uma coisa é understand [Charles Kettering]. Ele disse “You can know about something, but you can’t understand about”. Quando você traz o dado puro, você só está knowing. Você está sabendo, mas você não está entendendo. E aí uma coisa que eu acredito muito, que eu trabalho muito nos projetos que eu faço, é transformar knowing em to understanding, e understanding em to using. Então, você saber a coisa que você está trabalhando, transformar isso em entendimento, interpretar isso e depois transformar isso numa ação. Esse é um framework que eu uso muito, do saber até o fazer.

O quadro e a figura abaixo mostram como o processo se desenvolve:

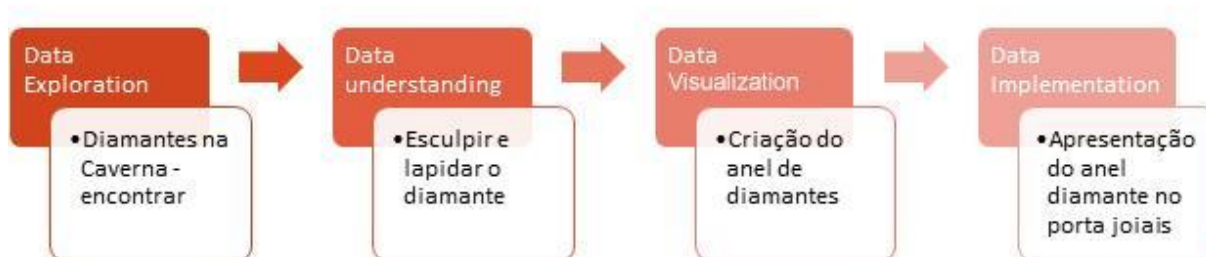
Quadro 1 – Etapas do Framework de Planejamento

Etapa	Metáfora	Desenvolvimento
<i>Data Exploration</i>	Diamantes numa caverna	<p>Você recebe um monte de dados, ou você está atrás de dados, e eles chegam de forma bruta. Assim como um diamante, o dado nunca sai pronto, nunca sai brilhoso, polido, etc.</p> <p>O diamante é sempre uma pedra escura, no meio de uma caverna. O <i>data exploration</i> é explorar, é encontrar o diamante dentro de uma planilha gigante de dados. É você achar aqueles dados que realmente são aqueles dados que vão te dar o <i>insight</i>, aqueles que são os mais importantes, aqueles que são os mais relevantes para o trabalho que você está fazendo. Nesse processo, buscamos dados que “quebrem mitos”. Esses são os mais</p>

		interessantes e relevantes. É literalmente achar diamantes numa caverna toda escura.
<i>Data Understanding</i>	Esculpir e lapidar os diamantes	<p>É o passo de você começar a esculpir o diamante. Esse processo envolve duas etapas: 1 - de acordo com os perfis das pessoas que vão consumir esses dados, especialmente dentro da agência, onde o departamento de criação enxerga o mesmo dado diferente do departamento de mídia. “Criação é mais aspiracional, e mídia é muito mais racional”. As formas de apresentação devem ser diferentes.</p> <p>2 – Contextualizar os dados, envolvendo-os de uma maneira que seja mais fácil o entendimento.</p>
<i>Data Visualization</i>	Apresentação do Diamante	Mostrar os dados de uma maneira interessante e digerível para as pessoas que irão vê-los. São estratégias e maneiras de mostrar os dados, sejam elas por meio de gráficos, infográficos, símbolos ou representações, que permitam que as informações importantes sejam percebidas e compreendidas. Existem várias formas de se mostrar um dado e é sempre preciso encontrar a melhor maneira de se fazer isso.
<i>Data Implementation</i>	Utilização do diamante numa joia.	<p>É a implementação dos dados. Os dados podem ser implementados em diferentes tarefas, seja um planejamento, um <i>insight</i>, uma provocação ou briefing etc. Duas maneiras relevantes: 1 – dados que agregam: dados reafirmam algum estudo, algo que o planejamento já está falando.</p> <p>2 – dados totalmente novos: que apresentam e afirmam algo que até então era desconhecido. Dados que quebram paradigmas e <i>status quo</i>. Permitem uma nova análise.</p>

Ao utilizar esse modelo de *framework*, Delfino permite a determinação de etapas, deixando o processo mais claro para todos os envolvidos. Assim, é possível trabalhar cada uma dessas etapas com profundidade, permitindo que, em todos os níveis, se tenha clareza e entendimento total do processo.

Figura 13 - Framework de Planejamento



Fonte: Adaptado de Bruno Delfino

Delfino reforça que, ao utilizar esse método, o processo de planejamento traz um sentido mais claro:

Então, esse é um framework que eu constantemente uso aqui, nos trabalhos que eu faço, usei muito isso lá na R/GA, tanto que eu criei isso lá na R/GA, que é o data exploration, data understanding, data visualization e data implementation. E aí, quando eu sigo esse framework, aí tudo faz mais sentido pra mim. Desde pegar o dado bruto, que muitas vezes vem numa planilha, ou vem numa ferramenta de BI, até transformar ele e reinserir ele de uma maneira interessante, criativa, voltada pro perfil, dentro de uma apresentação dentro de algum material.

O modelo apresentado por Delfino, por apresentar um método claro e sólido, será cruzado com outros métodos — conforme apontados por outros entrevistados e também revelados na pesquisa documental e bibliográfica — e utilizado como uma das bases para o desenvolvimento do método de planejamento proposto neste trabalho, que será apresentado a seguir, no capítulo 7.

7 PROPOSTA DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO BASEADO EM DADOS

A partir do referencial teórico, conceitos apresentados pelos autores que embasaram a pesquisa e das visões dos entrevistados, apresentamos na sequência, como resultado, por meio da metodologia adotada para este trabalho de pesquisa, uma proposta de desenvolvimento de um método, que resultará em um modelo de planejamento que permita a geração de ideias inovadoras, por meio da utilização dos dados.

Reunir diversas disciplinas, antes dispersas dentro da agência, em um mesmo processo, permite aumentar o campo de visão e a velocidade, além de proporcionar mais precisão. Mesmo tendo em mente que cada planejamento é único e tem características singulares, é necessário se pensar num método que possa ser replicado e amplamente utilizado. Johnson (2010) aponta que não faltam teorias, metodologias e técnicas para nos ensinar como transformar nossas organizações em ambientes mais criativos, porém, nos falta é uma teoria unificada que registre e descreva os atributos comuns, que poderiam ser compartilhados por todos esses sistemas de inovação.

A partir da pesquisa, foi possível propor um novo modelo de planejamento, que terá os dados como base para seu desenvolvimento, a fim de permitir que o planejador tenha um suporte para o preenchimento e formatação dos *briefs* criativos, que o permita provocar e estimular a geração de ideias inovadoras. O momento de transformações pelo qual passa o planejamento nos permite inferir que é o momento adequado para rever processos, métodos e ferramentas.

Conforme apontado por Delfino, se antes você precisava de uma pessoa para analisar coisas, hoje em dia a máquina analisa sozinha e chega aos resultados e ao *insight* sozinha.

Nobrega e Lima (2010) acreditam que não é possível pensar de forma disciplinada sem se apoiar em um método que force isso. Para eles, a evolução humana nos projetou para sermos conservadores e não criativos ou inovadores. Os autores reforçam, ainda, que para que a inovação tenha valor, ela tem que ser sistematizada; tem que ser um processo que outras pessoas possam desenvolver. Johnson (2010) acredita que a maneira tradicional como exploramos nossos arquivos no computador é como se fosse um “mordomo obediente, mas burro”. Ao inserir o termo de busca, ele apenas retorna aquilo que indicamos. Devemos desenvolver uma

nova maneira de fazer as buscas e de criar conexões, algo como investigar, explorar e forjar.

A partir do desenvolvimento das tecnologias digitais, especialmente após a Internet e as mídias sociais digitais, o planejador passou a ter à sua disposição inúmeras ferramentas de investigação. Como já citado por De Tomazo, a “caixa de ferramentas” do planejador só aumentou. Porém, os processos de armazenamento, tratamento e a utilização dessas informações nas agências não evoluíram com a mesma rapidez. Para Coutinho (2018), embora já sejamos capazes de coletar dados em tempo integral, ainda não existem estruturas organizacionais capazes de tomar decisões nesse ritmo e muito menos implantá-las. Ele também acredita que os avanços da Inteligência Artificial podem ser a solução para esse problema, mas será necessária uma redefinição de papéis e indivíduos dentro das corporações.

Como apontado por Massari, o processo do planejamento baseado em dados precisa evoluir bastante e também a extração de dados, seja ele de onde for, precisa chegar mais facilmente ao planejador e melhorar as ferramentas de trabalho:

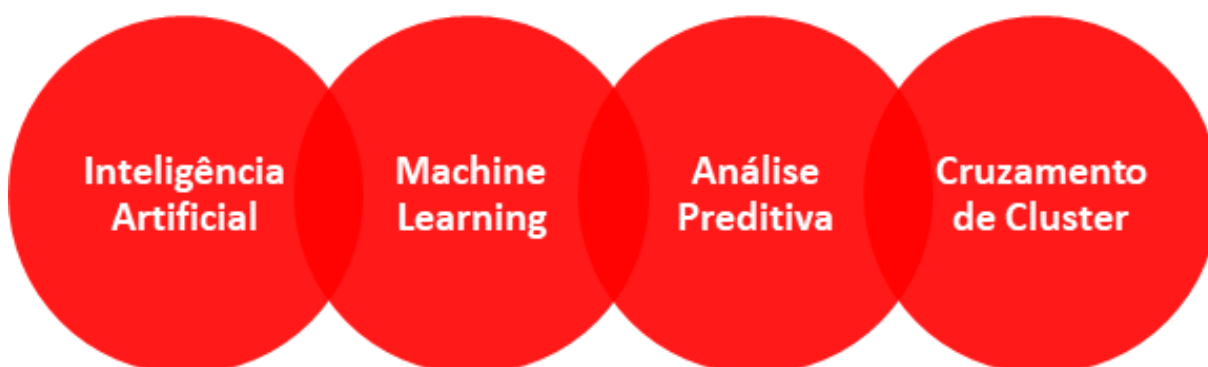
A gente tem fornecedor que é, como o arquivo da propaganda, de outra época, de outra era, passada. Eu queria aquele serviço de uma maneira, que não é pedir muito, é o mínimo que eu estou me desejando daqui 5 anos, que de fato haja uma revolução nesse sentido, porque é como buscar na biblioteca, ainda. Então, não pode ser assim. O planejamento merece uma ferramenta mais fácil.

Para que se tenha um novo modelo ou novas metodologias e métodos do planejamento de propaganda, não é necessária apenas uma mudança de ferramentas, estratégias ou ações. Faz-se necessária uma mudança de *mindset*. É preciso que todos os envolvidos, não apenas os planejadores, entendam as mudanças que os dados podem trazer para o processo de provocações e desenvolvimento de *big ideas*. Todos na agência devem alterar sua atitude mental para que os dados não sejam apenas dados em uma planilha ou uma informação na apresentação, mas, sim, um suporte que possa ser utilizado junto com todas as metodologias já desenvolvidas pela agência. Para Nobrega e Lima (2010), a criatividade que pauta a inovação é baseada em disciplina e método.

O modelo de planejamento proposto apresenta flexibilidade, sendo adaptável para que cada agência ou cada planejador possa identificar as variáveis que deseja utilizar e criar seu próprio método de investigação e análise.

Os dados podem ser utilizados de incontáveis formas dentro do processo de planejamento, seja ele um dado estruturado ou um dado não estruturado coletado de menções de clientes nas mídias sociais digitais. Para Golschmidt (2005), com o grande volume de dados, torna-se imprescindível desenvolver ferramentas computacionais que auxiliem, de forma automática e inteligente, o homem nas tarefas de coletar, analisar, interpretar e relacionar os dados. Identificou-se, com o auxílio das referências bibliográficas e entrevistas, que, para que se possa desenvolver um sistema apoiado num *software*, que permita a evolução do processo de planejamento, é necessário se apoiar em 4 grandes áreas, como mostra a figura a seguir:

Figura 14 - Tecnologias Necessárias



Fonte: desenvolvido pelo autor.

1. Inteligência Artificial

Segundo Chow (2017), Inteligência Artificial é o estudo sobre como podemos criar máquinas inteligentes e capazes de resolver problemas tão bem como um ser humano. A Inteligência Artificial, ou *AI*, é um dos fatores que têm transformado a tecnologia. Assistentes virtuais, conhecidos como *chatbots*, *softwares* de reconhecimento de imagem, carros autônomos, entre outros, que antes eram apenas ficção científica, se tornaram realidade. Essa Inteligência Artificial também tem gerado grandes transformações nos métodos do planejamento de propaganda.

A Inteligência Artificial permite ao planejador a execução de trabalhos que, se desenvolvidos de maneira tradicional, poderiam levar semanas, meses e até anos. Ao utilizar essa tecnologia, é possível a eliminação de processos burocráticos e pouco construtivos em benefício da concentração de atenção nas análises, investigações e geração dos *insights*.

Para Mattar (2017), a Inteligência Artificial são as novas “tecnologias intelectuais”, que possibilitam raciocínios bastante distintos daqueles aplicados à lógica clássica e à teoria da probabilidade. Para ele, a Inteligência Artificial permitiu que pudéssemos, de forma dinâmica e interativa, visualizar um grande número de fatores, antes impossíveis de serem aprendidos de forma eficaz apenas com técnicas de grafia e de cálculos.

Para Chow (2017), a Inteligência Artificial chegou para mudar a forma como as pessoas interagem com a informação, com a tecnologia e com as marcas e os serviços. Assistentes virtuais, como o Google Assistant, estão cada dia mais presente nos lares das pessoas. Eles usam reconhecimento de fala e compreensão das estruturas da linguagem natural, como a sintaxe, fonologia e semântica para ajudar as pessoas a realizarem desde tarefas comuns no mundo tangível — como organizar agenda, apagar as luzes de casa ou confirmar um compromisso —, até tarefas mais complexas, como a tecnologia utilizada pela The Walt Disney Company que usa processamento de linguagem para acionar trilhas sonoras enquanto histórias são contadas para as crianças.

Chow (2017) acredita ainda que esse processo traz grandes mudanças para os profissionais de estratégias, pois essa crescente integração da tecnologia ao mundo físico cria novos tipos de interação com o público, deixando tudo mais simples e imediato. Isso traz desafios, mas também grandes oportunidades: “boa parte dessas oportunidades está na forma como a Inteligência Artificial poderá nos ajudar a entregar personalização e relevância em escala”. Para ele, em breve seremos capazes de adaptar nossas campanhas ao desejo do consumidor em tempo real:

Estamos nos aproximando do momento em que poderemos trabalhar relevância em todas as etapas da concepção da campanha - começando pelo planejamento, passando pela criação e pela segmentação da mídia, até chegar na experiência no ponto de venda. Logo seremos capazes de analisar todos os sinais que recebemos no nível do consumidor; não estou falando apenas de coisas como a cor que ele prefere, mas também seu histórico de compras e outros atributos com relevância contextual. E tudo isso de um jeito otimizado e instantâneo (CHOW, 2017).

Essa possibilidade de personalização gerará ainda mais dados e, certamente, trará novos desafios e problemas de comunicação aos clientes. Para isso, algumas tecnologias serão utilizadas.

2. *Machine Learning*

Para Chow (2017), *Machine Learning* é o conjunto de sistemas computacionais necessários desenvolvidos para que as máquinas que utilizam a Inteligência Artificial sejam capazes de resolver os problemas tão bem quanto os seres humanos.

Por décadas, os programadores criavam os códigos que fazem os computadores executarem suas tarefas, mas com o *Machine Learning* as máquinas são capazes de aprender sozinhas, sem necessidade de regras rígidas de programação. Para Chow (2017), conseguimos isso expondo o sistema a inúmeros exemplos, até que ele seja capaz de tirar conclusões por meio deles:

Por exemplo, era difícil ensinar a um computador a diferença entre um gato e um cachorro com a programação tradicional. Com o *Machine Learning*, alimentamos o sistema com diversas fotos taguadas de cães e gatos. O sistema analisa *pixels* e padrões, e começa a estimar qual é qual. Com o tempo, ele aprende a diferenciar os dois animais. Essa é a tecnologia que usamos no Google Photos atualmente (CHOW, 2017).

Para Spero (2017), as ferramentas de *Machine Learning*, com sua capacidade de analisar milhões de dados em tempo real, oferecem escalabilidade, possibilitando, assim, que o planejador tenha mais tempo para se dedicar à execução de tarefas realmente estratégicas.

Chow (2017) aponta que o Google usa uma ferramenta da Doubleclick⁹⁸, chamada Custom Algorithm, que analisa o histórico das campanhas e amplia a possibilidade de que os anúncios sejam exibidos para o público-alvo mais relevante.

Um aspecto fundamental do desenvolvimento da aprendizagem de máquinas é fazer com que sistemas de computadores deem rapidamente sentido a grandes conjuntos de dados. Existem diversos algoritmos que podem ser utilizados para dar sentido a grandes grupos de dados, como os algoritmos de agrupamento.

Para Chow (2017), “a Inteligência Artificial e o *Machine Learning* nos colocam mais próximos do objetivo maior da publicidade: a relevância em escala”.

⁹⁸ <https://www.doubleclickbygoogle.com/pt-br/>

3. Análise e Inteligência Preditiva

Para Letícia Pozza, “um sistema preditivo é uma máquina programada e ensinada a replicar e (constantemente) reaprender a partir de *inputs* (respostas) que um negócio busca descobrir” (POZZA, 2017). Os sistemas preditivos auxiliam nos processos de decisão, pois eles apresentam dados que permitem inferir a melhor saída, ou a mais provável, para um determinado problema, considerando seu histórico, ou seja, quantas vezes aquilo já se repetiu, além de considerar as diversas variáveis que podem impactar o resultado buscado.

Na propaganda, os sistemas preditivos podem ajudar, por exemplo, o planejador a identificar se uma determinada tensão cultural discutida pela marca pode aumentar ou diminuir num próximo período de tempo. Para que isso seja possível, o sistema preditivo aprende com o histórico de dados e conversas anteriores e de outras variáveis que possam vir a impactar na discussão da marca, reaprendendo a cada resposta. Ele analisa a tensão real *versus* a tensão que ele previu e, com isso, consegue melhorar seu resultado.

Pozza (2017) usa um exemplo de demanda de produtos, de aumento ou queda de vendas, que o sistema preditivo pode ajudar a identificar, mas ressalta que para se chegar a uma solução de forma satisfatória, é necessária uma maturidade analítica que poucas empresas possuem:

Até chegar nessa solução de forma satisfatória (com altos índices de acerto), existe uma maturidade analítica para a qual poucas empresas estão preparadas, pois poucas sabem afirmar, com base em dados, por exemplo, se aqueles valores são sazonais, ou se são impactados pelo dólar, ou ainda, se sobem por causa de datas comemorativas. Geralmente, essas determinações são muito mais na base do *feeling* do que da prova real (POZZA, 2017).

A criação dos sistemas baseados em ciência de dados, como os preditivos, deve ser desenvolvida por equipes integradas. Para Pozza (2017), uma equipe de cientistas de dados pode “auxiliar na geração de *insights* sobre os dados e sobre o método”, utilizando todos os dados aos quais a agência tenha acesso, construindo, assim, sistemas que possam responder às questões buscadas pelo planejamento, ou, até mesmo, questão de negócio, utilizando a matemática, a estatística e a visualização da informação. Já a equipe de planejamento ou negócios deve determinar quais as

perguntas a que aqueles dados devem responder. Também devem pensar em definir quais regras que serão aplicadas a esse processo. A isso, Pozzi dá o nome de “*problem framing*”, ou seja, o enquadramento ou definição do problema. As regras definidas pelo planejamento devem ser baseadas no histórico da marca, de suas ações de comunicação, em seu relacionamento com clientes e *prospects*, nas experiências e *backgrounds* da equipe, na constante observação dos dados, ou seja, em todo o conhecimento que se constrói das informações a partir de todos os dados coletados ao longo do tempo. As regras também devem estar sempre de acordo com os objetivos de negócio ou comunicação. Para ela, se os objetivos não estiverem claros, as respostas que os dados do modelo retornarão também não serão claras; e completa “É como ter uma resposta para a qual não temos a pergunta: pode até ser legal, mas é pouco útil” (POZZA, 2017).

Mayer-Schönberger e Cukier (2013) acreditam que ensinar computadores inclui não apenas regras, mas também exceções: “*Bonjour* se traduz como bom dia? Ou passe bem ou olá ou oi? A resposta é: depende”. A tradução tem menos a ver com memorização, e mais com escolher a palavra correta diante de cada alternativa.

4. Cruzamento de *Clusters*

Existem algumas ferramentas focadas em informações, que são, habitualmente, utilizadas para o desenvolvimento de propaganda, como as oriundas de empresas privadas, como o Target Group Index (TGI), o Kantar Ibope Media, Nielsen, entre outros. Porém, essas ferramentas oferecem, em geral, apenas cruzamentos e informações de bancos de dados próprios. Outras fontes de dados podem ser oriundas de instituições públicas ou não governamentais, como IBGE, IPEA, Anatel, etc.

Para Cester, é necessário cruzar informações dessas ferramentas com outras, de acordo com a necessidade de cada projeto:

Algumas agências falaram: “eu preciso ter um estatístico, eu preciso ter um DBA, preciso ter alguém que possa garantir que esses dados tenham qualidade e fazer algumas análises que me libertem das ferramentas”. Por exemplo, o TGI, que é uma ferramenta que a gente usa muito em agência, ele tem lá uma funcionalidade que é criar clusters. Poucas pessoas sabem como aquilo funciona. E se você quiser criar cluster com dados que estão fora do TGI, poucas pessoas dentro das agências sabem fazer isso. E é uma das coisas mais importantes que você vai precisar. Só que é assim, ou você cria clusters com o TGI ou você não cria clusters. Será que não tem um determinado grupo de dados que você precisa trabalhar para criar clusters

que não sejam os dados que estejam no TGI? Isso é um exemplo bem prático, que já aconteceu comigo algumas vezes.

Essa afirmação exemplifica a necessidade de adaptação e flexibilidade de um método de planejamento que possa cruzar dados de diferentes fontes, para que se possa ter uma visão mais macro dos problemas a serem resolvidos.

A partir dessa análise, identificamos ser necessário trabalhar com uma triangulação de dados, para que se possa extrair o máximo de informações possíveis, de cada um dos pontos em que a marca esteja envolvida e se possam coletar informações. A figura a seguir demonstra os pontos de dados a serem utilizados:

Figura 15 - Proposta de método de triangulação de dados



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Cada um dos vértices nos traz diferentes possibilidades de coleta de dados e pode ser adaptado de acordo com as ferramentas de acesso de cada agência.

A utilização de um sistema baseado nessas tecnologias busca aumentar as possibilidades de análise, concentrar todas as informações necessárias em um único banco de dados, permitir o cruzamento dessas informações, criar padrões que permitam correlações e dirimir a perda de informações importantes quando um dos pontos do processo deixa de existir. Conforme já apresentado, cada *head* de

planejamento determina uma metodologia e as ferramentas a serem utilizadas em cada agência. Esses planejadores carregam consigo as expertises, processos e métodos e, em muitas vezes, a saída de um membro da equipe resulta em novos processos, ignorando ou descartando aqueles métodos e informações gerados até então. Podemos dizer que se começa “tudo do zero”. Até mesmo a divisão dos trabalhos entre equipes criativas leva a entendimentos e visões diferentes e podem levar à não utilização de hipóteses, *insights* e ideias anteriores. Em outros casos, as mudanças estão relacionadas às informações dos processos. Apenas as informações consideradas importantes são armazenadas e reutilizadas, como posicionamento, proposta de valor, tom da comunicação, obrigacionalidades. Em alguns casos, mesmo que haja um armazenamento de informações, ele é feito de maneira pouco organizada e isolada. Centralizando as informações em um sistema de dados, é possível que qualquer pessoa da agência enxergue os processos e possa contribuir para com eles.

Essa falta de um processo ou método de armazenamento do histórico dos planejamentos traz incontáveis prejuízos, não apenas financeiros, mas de processos e aprendizado. Pesquisas são periodicamente refeitas e apenas os dados atuais são levados em consideração para novas investigações e proposições. Dessa maneira, é muito difícil perceber mudanças ou padrões e correlações entre informações. Para Somasundaram e Shrivastava (2011), a análise eficaz dos dados não apenas permite os benefícios para as oportunidades de negócio, como potencializa novas oportunidades usando as informações de forma criativa.

Deparar-se com ideias de outras pessoas da agência, que possuem um *background* e vivências totalmente diferentes, permite aumentar a possibilidade de conexão de ideias. Ideias de planejamentos anteriores que, por algum motivo, não foram utilizadas ou aprovadas, podem trazer novos olhares sobre o problema que se busca resolver.

1. Dados não estruturados

Dados coletados a partir de diferentes fontes, como mídias sociais digitais, Internet, *clusters* externos, entre outros. Esse estágio coletará informações que possam ser cruzadas com dados estruturados. Podemos citar, como exemplo, fotos publicadas por consumidores de uma determinada marca para a identificação dos formatos de consumo de produto. Essas informações poderão ajudar a identificar o

perfil desse consumidor, os lugares onde os produtos são consumidos, a maneira com que isso é feito, como é a interação com o produto entre outros.

2. Dados estruturados

Bancos de dados internos, com dados estruturados como pesquisas anteriores (TGI, Marplan, pesquisas encomendadas etc.), histórico de comunicação da marca, histórico de campanhas anteriores, *clusters* internos de inteligência de negócios, mensuração de resultados, avaliações internas, anotações e quaisquer tipos de dados já tabulados e que possam ser utilizados.

3. Dados do negócio do cliente

Dados tabulados com informações do negócio do cliente, como retorno sobre o investimento, histórico de vendas, análises de concorrentes, análise de mercados, histórico de comunicação dos concorrentes, investimentos em *marketing* e comunicação, ações promocionais, índices de marca e categoria, índices de mercado, projeções etc.

A triangulação dos dados permitirá que o planejador faça cruzamentos de *clusters* que o leve a identificar oportunidades, questionar informações e aprofundar suas investigações e hipóteses. É importante que se tenham dados de qualidade em grande volume em todos esses *clusters* para que se possa chegar a informações relevantes ao planejamento. A alimentação dos bancos de dados deve ser um processo constante.

Para Lindstrom (2016), é necessário buscar “padrões, paralelismos e correlações”. Também se devem identificar faltas de equilíbrio e exageros.

É importante que o *software* permita fácil integração com outras aplicações já existentes no mercado, permitindo, assim, que cada agência escolha quais serão os dados e ferramentas que irá integrar.

Pela combinação dos dados, seja por meio de conceitos, campanhas anteriores, dados de pesquisas, dados de navegação dos usuários, *CRM*⁹⁹, histórico de marca e ideias e anotações internas — do atendimento, da mídia, da criação, de *UX* e de qualquer outro departamento da agência — e de outras fontes, a base de

⁹⁹ CRM: *Customer Relationship Management*. Em tradução livre para a língua portuguesa: Gestão de Relacionamento com o Cliente.

dados se torna mais que um mero sistema de armazenagem de arquivos e passa a ser uma extensão digital da memória imperfeita das pessoas que trabalham com a marca.

Para Johnson (2010), as boas ideias podem não querer ser livres, já que muitas delas são protegidas por patentes, segredos. Mas elas querem se “conectar, se fundir, se recombinar”. Em geral, somos mais bem-sucedidos ao conectar ideias do que ao protegê-las.

Ao se criar um banco de dados que permita o cruzamento de *clusters*, é possível não apenas uma mudança quantitativa, observando o volume de dados possíveis de armazenar, mas também uma mudança qualitativa, que permite ao planejador encontrar dados que ele havia esquecido, não tinha conhecimento ou, até mesmo, não sabia que estava procurando. Esse sistema torna-se muito poderoso, à maneira que promove a serendipidade.

É importante frisar que a proposta desse trabalho não é criar uma cultura de *data-driven*¹⁰⁰ nas agências, em que todas as decisões são tomadas baseadas nos dados, mas sim que os dados sejam um suporte para que, junto com a intuição e todas as experiências dos planejadores, permitam um novo processo de planejamento, aprofundando ainda mais as investigações, validando ou descartando hipóteses, gerando histórico e aprendizado, aumentando a assertividade e gerando mais valor para agências e clientes, transformando o planejamento em um negócio, inserindo-o no *core business* da agência.

Conforme apresentado por Johnson (2010), “intuições que não se conectam estão fadadas a continuar sendo intuições”.

Existem muitas ferramentas de Inteligência Artificial e mineração de dados para geração de *insights*, análises de dados e monitoramento de *performance*, além de produtos analíticos, prontos de mercado, com os quais é possível criar algoritmos e usar Inteligência Artificial no dia a dia. Porém, como já citado, não se trata apenas de ferramenta, mas sim de mudar o *mindset*, criar-se uma cultura que transforme essas ferramentas em um processo orgânico no dia a dia do planejador. O proposto é uma ferramenta que integre os tradicionais métodos com os novos, trazidos pela tecnologia.

¹⁰⁰ *Data-Driven*: <https://blog.pmweb.com.br/o-que-e-data-driven-marketing/>

Conforme afirmam Nobrega e Lima (2010), o ponto-chave é usar as ferramentas adequadas para cada tipo de problema. O planejador, baseando-se na decisão das ferramentas e das hipóteses iniciais, pode ser levado a descobertas que podem gerar inovação.

Um relatório da McKinsey & Company, analisando todas as profissões existentes nos EUA, revela que um terço do tempo que as pessoas passam no local de trabalho é usado para atividades de coleta e processamento de dados¹⁰¹. Para Spero (2017), investir todo esse tempo e recursos na classificação dos dados significa dedicar menos tempo a tarefas mais importantes, como o refinar sua estratégia de *marketing*.

Para Del Manto, para se trabalhar a inovação atrelada à tecnologia, há muita coisa a se fazer dentro das agências, que passam pela estruturação de equipes, dos perfis dessa equipe, das capacidades e habilidades ainda não apropriadas para tal intuito. Ele reforça, indicando que há muitos *skills* fundamentais que ainda não foram desenvolvidos.

Após a pesquisa, optou-se utilizar o modelo de *framework* desenvolvido por Delfino como base, porém, é necessário inserir processos e metodologias apresentados por outros entrevistados e autores que foram investigados nesse trabalho, a fim de se alcançar um modelo que deva estimular a criatividade e, principalmente, a inovação, como mostra o fluxograma da figura abaixo:

Figura 16 - Fluxograma da proposta do método de planejamento.

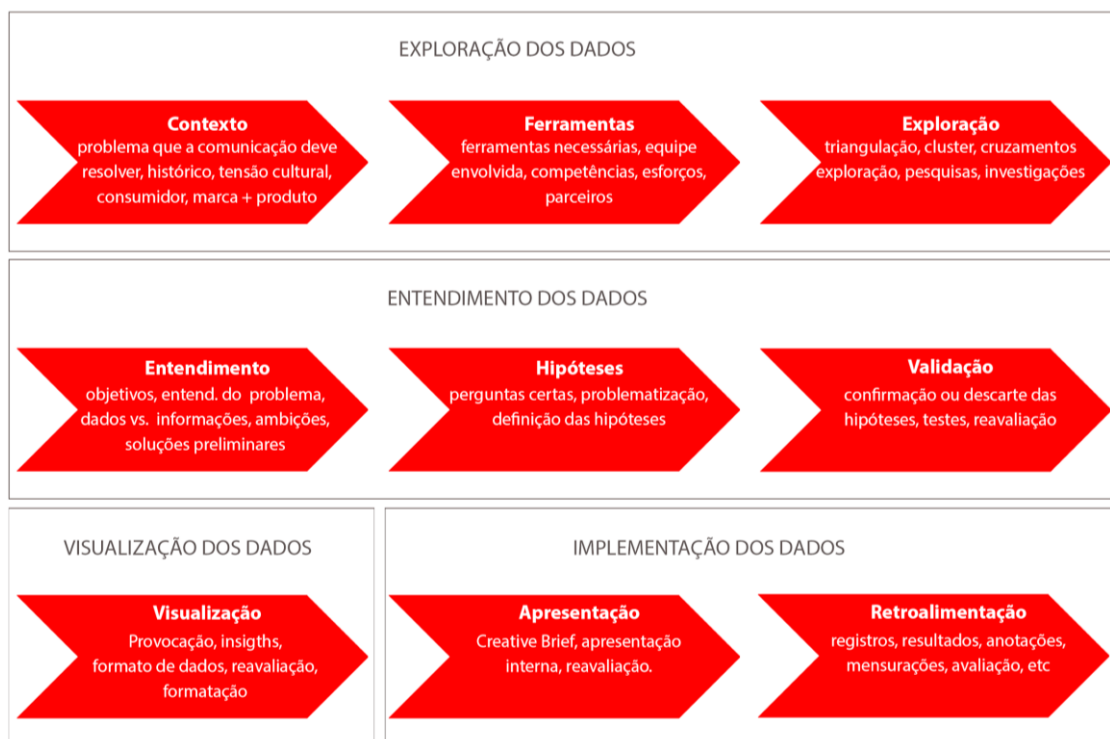
¹⁰¹ Fonte: McKinsey & Company, “*Where Machines Could Replace Humans—and Where They Can’t (Yet)*,” July 2016.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

O método proposto está dividido em quatro etapas: exploração dos dados, entendimento dos dados, visualização dos dados e implementação dos dados. A figura a seguir mostra esta divisão:

Figura 17 - Divisões do método



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Assim, será desenvolvida uma aplicação de planejamento por meio dos dados.

No processo tradicional do planejamento de propaganda, após todas as investigações e hipóteses, o planejador preenche o *creative brief*. Esse será o documento repassado aos outros departamentos, com as provocações e, principalmente, com a indicação da *big idea*, ou da mensagem a ser transmitida. Em geral, esse *brief* é preenchido em editores de textos ou programas de apresentação por slides. Por meio desse novo modelo de planejamento, todas as etapas serão preenchidas no próprio sistema. O atendimento fará o preenchimento das informações base, coletadas junto ao cliente, benchmarking, entre outros e o planejador, fará a inserção das bases do *creative brief*, desde as informações principais até suas análises e *insights*.

Em qualquer etapa do processo, podem-se acrescentar quaisquer fontes, com locais de inspiração, campanhas anteriores, referências, tendências, entre outros. Cabe ao planejador avaliar a importância e necessidade de cada fonte de investigação. A proposta é que a exploração inicial seja feita por meio de perguntas e respostas, de acordo com as variáveis apresentadas pelo *software*. Com o preenchimento de um questionário, será possível identificar fontes de dados que

possibilitarão ao planejador optar por um determinado padrão de informações, de acordo com a equipe que ele deve inspirar.

Para isso, serão criadas áreas pré-relacionadas, de acordo com cada etapa do método. Conforme utilização e alimentação da plataforma, novas variáveis serão criadas, e ou retiradas, de acordo com aprendizado da própria máquina.

O preenchimento e acesso à plataforma poderá ser feito por diferentes dispositivos, como computadores, *tablets*, *smartphones*, permitindo maior agilidade e facilidade. O planejador, por exemplo, poderá alimentar o sistema por meio do *smartphone*, *tablet* ou *laptop* no decorrer de uma reunião com diversos tipos de dados, como textos, tabelas, notas, áudios, fotos, vídeos, e muitos outros formatos de dados.

É importante salientar que o planejador, em parceria com as equipes de tecnologias, poderá personalizar e aperfeiçoar as aplicações e funcionalidades da ferramenta.

A escolha pelas inserções de informações permite que o planejador vá além do *big data* e possa acrescentar informações também de “*small data*”, conforme conceito apresentado por Lindstrom (2016). Ele classifica *small data* como pequenos dados, pequenas pistas que podem levar a grandes descobertas e tendências. Para ele, trata-se de uma mistura de elementos, que podem vir de gestos, hábitos, rituais, gostos, aversões, hesitações, padrões de fala e várias outras coisas. Deixamos escapar, diariamente, uma sequência de *small data* que pode ser um gatilho para hipóteses e investigações.

Apesar de propor um modelo de planejamento baseado numa cultura de *big data*, entende-se que, em muitos casos, dados de *small data* podem ser utilizados com essa nova metodologia, permitindo provocações e inspirações. Por isso, não se pode, sob hipótese alguma, ignorar outros processos. Acreditamos que *small data* e *big data* podem fazer parte de um mesmo método de investigação, ficando a cargo do planejador identificar as necessidades e aplicações em cada análise.

Lindstrom (2016) acredita que, por mais insignificante que algo possa parecer, tudo em nossa vida conta uma história. Destrinchar *small data* com *big data*, on-line ou off-line, pode fornecer *insights* e hipóteses que levem o planejador a novas investigações. Para Jonhson (2010), as melhores ideias começam como palpites vagos e demoram anos para ser desenvolvidas. Elas são muito mais intuições do que revelações, e os *insights* genuínos, dificilmente, acontecem.

Dados de *small data* podem desencadear hipóteses que podem ser investigadas por meio de *big data*. Como exemplo, a maneira com que uma pessoa reutiliza uma embalagem de produto pode levar a investigações de comportamento do público-alvo e mostrar como a empresa pode desenvolver novos projetos de embalagem.

A utilização das tecnologias propostas permitirá essa junção de dados e, por meio do sistema preditivo, será possível desenvolver hipóteses, testá-las, aprender com seus resultados, determinar melhorias, retroalimentar e fazer novas análises num processo cíclico.

É importante que essa plataforma desenvolva e detecte conexões semânticas sutis, permitindo análise em amplitude temática. Os mecanismos de busca clássicos trabalham com excessiva especificidade. Ao procurar por uma palavra como *insights*, eles podem ignorar palavras como ideias. Essa desconexão semântica pode não apresentar informações e dados que possam fomentar *insights* e gerar inovação.

Também, deve-se preocupar com que o sistema permita diferentes correlações entre os dados, exemplo, gênero e mídia social: as mulheres usam mais o Facebook que os homens para postar fotos de suas atividades cotidianas. A partir dessas correlações, que poderão ser escolhidas por meio de indicações das variáveis a serem utilizadas na análise, o planejamento poderá desenvolver incontáveis investigações.

Ao inserir as provocações, hipóteses e tensões culturais, o *software* dará cruzamentos semânticos e trará combinações que possam influenciar o planejamento no desenvolvimento e construção da ideia criativa. Com algumas indicações, uma ideia mais ampla pode ganhar nova forma, baseada na trilha de associações que a máquina executou.

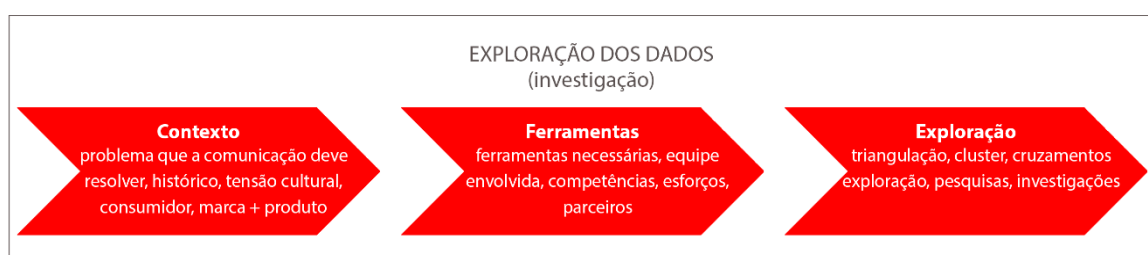
O poder conectivo dos algoritmos semânticos é inteligente, mas também um pouco imprevisível, e acaba criando ruídos, o que torna os resultados mais surpreendentes. O planejador pode manter as hipóteses e objetivos sob controle por meio da maneira com a qual ele faz a seleção de dados de entrada. Isso permite tornar provável que cada conexão individual possa ser útil.

7.1 EXPLORAÇÃO DOS DADOS – DOS DADOS A INFORMAÇÃO

A exploração é o primeiro estágio para o processo de planejamento com suporte dos dados. Na exploração, o planejador deve estipular todas as bases que irão conduzir o processo. É muito importante que o planejador defina, claramente, os objetivos, para que, assim, ele possa determinar, ao fim do processo, se os objetivos foram ou não cumpridos. Para Lindstorm (2016), um dado isolado quase sempre é insuficiente para se gerar uma hipótese, porém, combinados com *insights* e outros dados, que podem estar em qualquer lugar, dados podem formar soluções variadas, como novas marcas e negócios.

O processo de exploração dos dados está dividido em três etapas: Contexto, Ferramentas e Exploração.

Figura 18 - Exploração dos Dados



Fonte: desenvolvido pelo Autor

7.1.1 Contexto

A base para o início do planejamento é a construção e o entendimento que se tem do contexto ao qual o planejamento deve ser desenvolvido. Esse entendimento tem como base o *brief* trazido pelo atendimento, que, junto com o planejamento determinarão, principalmente, os “problemas” que se devem resolver, que podem ser problemas de comunicação ou de negócio. O problema de comunicação, ou os problemas, devem ficar muito claros, já que é sua definição que conduzirá o processo de planejamento. Ele indicará o que deve ser levantado como premissas e hipóteses iniciais, assim como a ideia final que busca propor a resolução desse problema.

O planejador e os membros da equipe no projeto deverão identificar as variáveis que devem trabalhar, determinando um ponto de partida. No contexto, o

planejador deverá inserir todas as informações possíveis sobre o cenário atual em que a marca e ou produto/serviço se encontra e qual o problema que o planejamento deve resolver.

Em via de regra, o problema de comunicação é trazido à agência pelo cliente, ou descoberto por meio de investigações de planejamentos anteriores. Por isso a importância em se criar um histórico do cliente através de um banco de dados, em que essas informações possam ficar disponíveis aos planejadores que estarão envolvidos em projetos futuros. Entendendo os contextos e analisando a trilha de informações que levou a determinadas decisões, é possível descobrir novas possibilidades e novos caminhos.

Dentro do contexto, devem ser apontados todos os fatores que deverão ser explorados na investigação, como perfil do consumidor, cultura da marca e do produto ou serviço, todas as características e peculiaridade da marca. O perfil do consumidor deve levar em consideração informações demográficas, etnográficas, culturais e outras inferências que podem ser feitas para grupos e subgrupos, como motivações, sentimentos, opiniões, entre outros.

Nessa etapa, deve ser feito um *desk research*¹⁰² e um *benchmark*¹⁰³ em que serão levantados todos os dados disponíveis na agência, assim como a identificação de possíveis fontes de dados externas.

Para Spero (2017), ainda que ferramentas como o *Machine Learning* estejam simplificando os processos para o profissional de planejamento, as pessoas ainda têm um papel essencial no processo, pois ele só funciona bem quando alimentado com as informações corretas.

7.1.2 Ferramentas

A análise das informações disponíveis, internas e dos clientes, levará o planejador à identificação de quais dados externos podem ser trazidos para o processo e quais os objetivos cada um deles deve resolver. Dessa forma será possível determinar quem serão os parceiros estratégicos que devem ser envolvidos.

¹⁰² Desk Research: pesquisas de dados secundários. Consiste no levantamento de informações disponíveis em diversas fontes, como: dados do próprio cliente, publicações do governo ou de fundações, dados disponíveis na Internet, revistas profissionais, jornais, relatórios anuais de empresas, pesquisas de institutos governamentais etc.

¹⁰³ Benchmark: processo de busca das melhores práticas e que conduzem ao desempenho superior.

Mesmo que as grandes agências, em função as obrigatoriedades do CENP para a aquisição de pesquisas e informações de mídia de acordo com a faixa de receita operacional da agência, possuam diversas ferramentas, em muitos casos será necessária a aquisição de informações exteriores, que podem ser acessadas pela compra de banco de dados externos, como o Serasa Experian, TGI Ibope, entre outros. Até a compra de pesquisas, especialmente selecionadas para um determinado problema ou objetivo de marca ou comunicação, devem ser analisadas nesse processo.

Todos os envolvidos no processo, não apenas os planejadores, poderão contribuir com informações alimentando a ferramenta. Dessa forma, criação, mídia, BI, cientistas de dados, atendimento e cliente podem contribuir ativamente com informações que podem trazer novas conexões ao processo. Com isso é possível gerar serendipidade e exaptação. Torna-se um processo mais rico, com mais possibilidades de correlação entre ideias.

Spinelli acredita que quando os planejadores usavam apenas as ferramentas oferecidas pelo mercado, acabava acontecendo uma pasteurização dos dados, já que todos buscavam as mesmas informações, tinham as mesmas fontes e referências. Para ela, o primeiro passo para criar um diferencial foi entender qual era a inteligência da agência, quais as perguntas certas a serem feitas para que os dados pudessem trazer novos pontos de vista:

A minha sensação é de que quando a gente usava só as ferramentas de mercado a gente tinha muito uma pasteurização dos dados. Então, se eu vou participar de uma concorrência, ou se eu vou fazer um planejamento de chocolate, todo mundo vai usar essas ferramentas de Social Listening, vão buscar as mesmas informações, vão ter o mesmo output, vão trabalhar em cima da mesma informação. Então o nosso exercício foi entender “bom, qual que é a nossa inteligência, qual que é a camada e o molho que eu vou por em cima dos dados que vão me trazer um ponto de vista nosso sobre os dados?” Então, é aquilo que eu falei. “Que perguntas eu vou fazer, o que que eu quero saber e qual são os olhares pra eu poder me preparar pra buscar essas informações?”

A utilização de um sistema que permita ao planejador investigar dados além daqueles oferecidos de forma padronizada por *players* de mercado possibilitará diferenciais competitivos e de inteligência.

7.1.3 Exploração

Cester entende que precisamos de um mercado que saiba fazer boas perguntas mais do que respostas. Muitas vezes não teremos as respostas, mas é necessário saber bem qual é a pergunta que deve ser feita, para que, a partir daí, começar a estruturar o sistema que vai responder.

Para Pozza (2017), às vezes, “não vamos encontrar as respostas que procuramos nos dados que temos”. Dessa forma, é necessário analisar e identificar quais outras informações ou *clusters* devem ser inseridos em nossa base.

O cruzamento de informações entre banco de dados externos adquiridos de empresas externas como Serasa Xperian, Acxiom, Ibope, Marplan, Kantar, empresas de operadoras de cartões de crédito, entre outras, aliados a dados internos dos clientes e a trilha digital deixada pelos usuários permitem ao planejador cruzamentos ilimitados. Esse cruzamento permitirá transpassar algo que o *big data* não considera importante, que é a microsegmentação. Conforme o estudo de Kosinski, apresentado por Grasseger e Krogerus (2017) por meio do *big data*, o planejador pode microsegmentar e, se lhe for necessário, fazer novos cruzamentos, incluindo dados de *small data*. Dessa forma, torna-se possível uma comunicação direta, extremamente segmentada e personalizada.

Conforme apresentam Mayer-Schönberger e Cukier (2013), ao utilizar as mídias sociais e interagirem com suas funcionalidades, como o botão de “curtir” ou as reações do Facebook, os usuários deixam uma “trilha digital”, que permite que essas empresas possam descobrir mais sobre esses usuários e suas preferências. Apenas os cliques no botão curtir ou os comentários no Facebook são realizados cerca de 3 bilhões de vezes todos os dias. Esses dados permitem incontáveis explorações.

Grasseger e Krogerus (2017) descrevem ainda um estudo desenvolvido por Kosinski em parceria com a pesquisadora Sandra Matz indica a eficácia da segmentação por personalidade, que está dentro de uma microsegmentação, ao mostrar que esse método pode atrair até 63% mais cliques e até 1.400 conversões adicionais em campanhas publicitárias no Facebook, bastando apenas combinar produtos e mensagens segmentadas de acordo com a personalidade dos potenciais clientes.

A exploração dos dados estará diretamente ligada às ferramentas e metodologias implementadas por cada agência. Ela pode se utilizar de *desk research*, pesquisas quantitativas e ou qualitativas, mas que terá como princípio a mineração de dados etc. Para Goldschmidt (2005) a mineração de dados é uma das etapas da

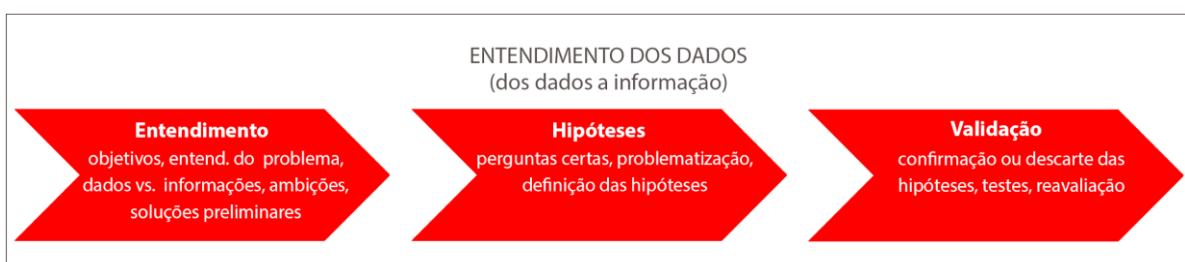
“Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados” (*Knowledge Discovery in Database*), que vem despertando interesses tanto da comunidade científica como industrial. Nesse trabalho, utilizaremos esse conceito como exploração dos dados, ou seja, as diferentes bases de dados, individuais ou em conjunto, permitiram a descoberta do conhecimento.

7.2 ENTENDIMENTO DOS DADOS - DA INFORMAÇÃO ÀS HIPÓTESES E INSIGHTS

À medida que as relações das pessoas e marcas mudam e que os dados ocupam um lugar central, o planejamento, as agências e os clientes estão mudando também. O planejamento deve oferecer um prisma maior e mais diversificado de habilidades para oferecer uma visão estratégica que faça a diferença no negócio do cliente. Para Pozza (2017), coletar uma grande quantidade de dados não é sinônimo de valor, “o valor está no processo de transformação e não no dado em si”.

O processo de entendimento dos dados está dividido em três etapas: Entendimento, Hipóteses e Validação.

Figura 19 - Entendimento dos dados



Fonte: desenvolvido pelo autor.

7.2.1 Entendimento

O entendimento é a transformação das informações, dos dados, em aprendizado, em inteligência. Delfino entende que existem alguns passos para que os planejadores possam usar os dados, porém, ele frisa que é importante, antes de tudo,

definir o que é o *insight* que o planejamento busca, qual o *output* se quer. Ele apresenta que, em muitas vezes, o dado acaba se tornando o *output* criativo, quando na verdade não é. Para ele, o dado por si só não diz nada, ele é só um dado. Ou, às vezes, ele é só uma observação. Ele exemplifica:

30% das pessoas consomem vídeo no celular. Legal, isso é um dado, um fato, uma observação. Mas ele em si não é uma ideia. Ele pode gerar uma coisa, mas, em si, em geral não é nada.

Steel (2001, p.55) acredita ainda que no contexto de uma agência de propaganda, “a habilidade dos planejadores de olhar para mesma informação e ver algo diferente não tem preço”. Para o autor, o planejador deve ser capaz de absorver todo tipo de informação, dispô-las fora de ordem e reordená-las, formando novos padrões, até que surja algo novo e interessante.

7.2.2 Hipóteses

As hipóteses são proposições antecipadas ao levantamento da realidade. No planejamento de propaganda, as hipóteses são levantadas de acordo com o problema de comunicação levantado no processo de exploração, estando entre as premissas do planejamento.

Mayer-Schönberger e Cukier (2013) afirmam que, antes do *big data* nossas análises geralmente se limitavam a poucas hipóteses, que eram definidas antes mesmo da coleta dos dados. Quando utilizamos o *big data* e deixamos os dados nos mostrar essas hipóteses, podemos nos deparar com conexões e correlação que nem mesmo imaginávamos que existiam.

Para Barros e Lehfeld (2007), toda hipótese é uma tentativa de resposta ao problema de pesquisa.

O levantamento das hipóteses corretas é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa e das investigações subsequentes.

7.2.3 Validação

Todas as hipóteses, inicialmente, levantadas devem ser validadas ou refutadas. Nesse processo, o planejamento deverá avaliar se ele avançará ou deverá voltar aos processos anteriores. Por meio de suas confirmações, necessidades de

melhorias ou descartes, o planejador poderá avaliar se é necessário continuar a investigação, lançar novas hipóteses etc., ou se ele tem informações suficientes para transformar as hipóteses em informações visualizáveis.

As hipóteses validadas serão investigadas, enquanto que as descartadas serão inseridas no banco de dados, indicando os motivos e descobertas que as levaram a ser descartadas. Assim, em novas investigações, de acordo com os objetivos estipulados, essas hipóteses podem voltar à análise e, quem sabe, serem validadas e novamente investigadas e aprofundadas. Esse processo contribuirá para o *machine learnig*, que poderá identificar padrões, descobrir intersecções e criar correlações, conforme o conceito de “predição”, apresentado por Goldschmidt (2005), em que um modelo de conhecimento permite, a partir do histórico de casos anteriores, prever novos valores de determinados atributos, gerando assim novas situações.

Dessa forma, não apenas as hipóteses verdadeiras contribuem para o sistema, mas todas as informações testadas.

As três etapas do processo de entendimento são essenciais para transformar os dados em informações, porém, é importantíssimo que o planejador não deixe que vieses o levem a entendimentos incorretos.

Tancer (2009) aponta que os dados coletados por meio da navegação podem indicar diferentes respostas daquelas que uma pesquisa tradicional apontaria, já que as pessoas, dificilmente, responderiam a alguns tipos de perguntas com total sinceridade.

Uma questão importante está em como não deixar que os dados apresentem os mesmos vícios ou vieses que a pesquisa tradicional pode apontar. Para Del Manto, depende muito do *insight* que está sendo buscado. Ele afirma que é necessário entender o problema, seja com o auxílio de uma pesquisa física ou digital:

Depende muito do insight que você quer encontrar. E aí, volta para o problema. Qual o problema que você tem? No geral, de um jeito bem simplório, eu acredito, cada vez mais, que o foco de qualquer tipo de pesquisa, seja ela digital, seja física, é definir comportamento, pois cada vez mais as marcas têm que entender que elas trabalham para uma mudança de comportamento, pra uma melhora de comportamento, pra um novo olhar sobre um comportamento já existente. Sempre comportamento. Se a gente pegar comportamento sendo a principal coisa, o cruzamento de dados entra a partir daí. E aí é muito assim, puta [sic], beleza, se o problema tem a ver com o teu comportamento específico e eu quero criar um novo comportamento, eu vou olhar todas as pesquisas a partir daí.

Ele exemplifica seu pensamento, de uma maneira prática, apontando a metodologia usada para a marca Ypióca:

Vou dar um exemplo prático pra entender melhor: A gente tem Ypióca aqui, que é uma cachaça. Comportamento de cachaça hoje é, 85% do consumo de cachaça no Brasil, e gente fala que é o “Tiozão barriga no balcão”. É o cara que, 6h, 7h da manhã, para no bar sozinho, barriga no balcão, pede uma caninha, pra aí, depois, ir trabalhar. Aí você pega o que acompanha isso é um cara mais classe C, classe D, um cara um pouco mais pobre que precisa da cachaça pra realmente dar uma levantada no dia dele, que costuma ser um dia duro. Então esse é o tipo de consumidor de cachaça hoje. Não só pela manhã, mas outros períodos do dia, mas é um consumo solitário: o cara sozinho, de uma classe baixa, tomando uma caninha. E pra ele pouco importa a marca. Ypióca é uma marca um pouquinho mais premium que 51 e Velho Barreiro. E ela tem a Ouro, que é a segunda mais cara, como principal foco de negócio dele. Beleza, eu quero criar um novo comportamento. Esse “Tiozão” vai continuar bebendo e talvez pra consumo próprio ele peça 51, mas pouco importa a marca, ele vai pelo preço, e eu vou perder pelo preço. Agora, eu tenho um outro começo de comportamento, começando a acontecer, que é, o consumo de cachaça, entre amigos, juntos, intercalando com cerveja. Isso deve ser 3% do consumo de cachaça, hoje. Esses caras são mais qualificados, classe B, BC, um pouco mais altas. O consumo da cachaça é outro, o cara tá curtindo com amigos e ele vai dar um UP entre as cervejas, é um momento sociável, o cara está no bar, com os amigos, geralmente é no fim de tarde ou à noite, final de semana, durante o churrasco, outro comportamento, muito diferente. Eu, como marca, quero que esse comportamento cresça o mais rápido possível e o máximo possível. Então o que acontece? Eu estou trabalhando tudo pra fazer esse comportamento crescer. Ao mesmo tempo, eu, como terceira marca do mercado, tenho que olhar pra esse comportamento e falar assim: “como eu desenvolvo comportamento?” E aí todas as análises que a gente faz a partir disso são pra isso. Então você começa a pensar: “eu quero fazer uma pesquisa que vá levantar hipóteses de como desenvolver esse comportamento. Que dia da semana é o melhor? Será que quarta-feira, dia do futebol, é o melhor? Será que não, é o churrasco? E então eu vou testando, e aí você começa a fazer pesquisas com esse foco. Eu acho que é uma das únicas coisas que você consegue ter clareza de cruzar vários tipos de dados; é quando você foca a parte do comportamento. Com esse olhar do comportamento, pois fica muito mais fácil você trabalhar. Tem outros tipos de pesquisas, outras formas de trabalhar, de pensar, enfim. Mas eu acho que esse outro jeito ajuda muito e te dá muito mais insight, porque é o que os gringos falam, que é o “action da boa insight”, ou seja, é o insight que você tem um padrão de ação. Porque o insight, tipo, exclusivamente falar, os brasileiros não acreditam no governo. Ok, já sei, e agora, qual o padrão de ação? Isso é outra coisa.

A utilização de um sistema permitirá ao planejador mitigar vieses, já que os dados apresentados estarão previamente analisados e transformados em padrões a partir de aprendizados e combinações de dados.

7.3 DA INFORMAÇÃO ÀS IDEIAS INOVADORAS – VISUALIZAÇÃO DOS DADOS

Para Johnson (2010) existem boas ideias, porém, há boas ideias que funcionam melhor quando se tornam uma maneira de estímulo para se ter outras boas ideias. Ele cita como exemplo o YouTube, que foi uma boa ideia, porém, se tornou possível aproveitando-se de ideias ainda melhores, da Internet e da *web*.

Para Massari, a utilização do *big data* no planejamento trouxe uma evolução que gerou uma ruptura. Ela acredita que não adianta ter a informação bruta e ela não ser transformada em conhecimento. Um dos processos para gerar esse conhecimento é como deixá-la acessível. Ela cita o exemplo do infográfico, que é uma maneira de deixar os dados nítidos para todo o mundo e, assim, possibilitar a geração de conhecimento. O dado bruto é complexo e, muitas vezes, não é acessível para todos. Não é todo o mundo que consegue extrair conhecimento dessa forma:

Quando você consegue deixar tão simples como uma matéria de revista, aquele dado, ele pode ser muito poderoso. Ele pode realmente transformar uma estratégia.

Para que o processo de análise de dados possa se tornar uma fonte de inspiração para a criação, é necessário transformar dados brutos em informações acionáveis e com característica individualizada de acordo com o perfil de quem está visualizando os dados. É aquilo que Delfino apresentou como *data visualization*.

Figura 20 - Visualização dos Dados



Fonte: desenvolvido pelo autor.

No processo de visualização dos dados, está inserida também a visualização das provocações, dos *insights* e do formato de dados. Essa visualização gera uma reavaliação constante, em tempo real, de acordo com o que o planejador vai recebendo. Dessa maneira, podemos inferir que é praticamente um trabalho em que o planejador vai forjar as informações.

A multidisciplinaridade dentro das agências agrega pessoas de diferentes perfis, experiências e habilidades. Mesmo que se crie um padrão, faz-se necessário apresentar os dados de acordo com esses *skills*. Para Delfino, é necessário entender o dado e pensar em quem vai “digerir” esse dado:

Pra quem trabalha em agência de publicidade, a gente sabe que o criativo, o cara de criação, é totalmente diferente do cara de mídia. O cara de criação é assim, mais aspiracional, e o cara de mídia é muito mais racional. A forma como você apresenta esse dado pro cara de criação tem que ser diferente da forma que você apresenta pro cara de mídia. Porque o cara de mídia vai querer saber o dado na lata, assim, qual que é o dado, o que isso me prova, já o de criação, existem outras formas de apresentar o dado. Você pode apresentar em formato de uma curiosidade, ou você pode apresentar como uma ideia criativa, porque isso vai fazer o cara consumir o dado de uma maneira melhor.

Para Delfino, um dado solto é só um dado. Mas quando você adiciona um contexto para ele, ele se torna muito mais interessante. Ele exemplifica:

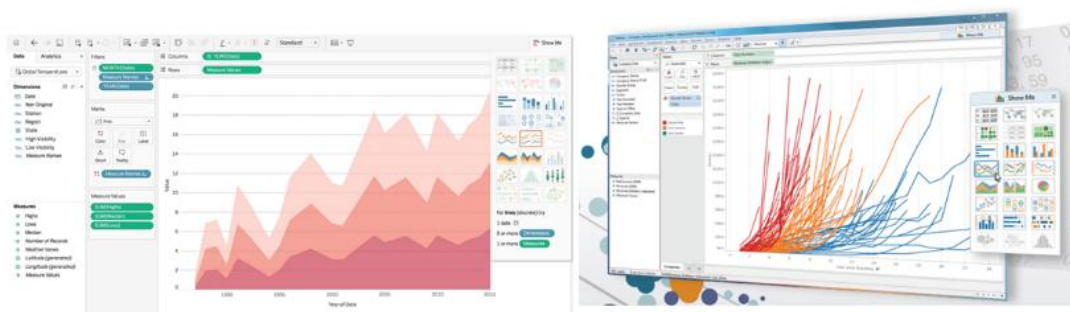
70% das pessoas assistem vídeo do YouTube no celular. Esse é um dado, mas quando você adiciona um contexto pra ele, ele se torna muito mais interessante. O que é o contexto? Do tipo que, você já percebeu que no ônibus todo mundo está no celular? Você já percebeu o que as pessoas estão fazendo no celular? Olha que interessante. Vídeo já é extremamente consumido. 70% das pessoas assistem vídeos enquanto elas estão “on the go”. Então, isso traz um contexto pro dado e não é só um dado puro.

O planejador, através da utilização de *softwares* externos agregados ao sistema, com padrões pré-definidos, poderá criar visualizações e painéis interativos que vão além de planilhas e relatórios padrão, que possam revelar informações ocultas com análises que incentivam a inovação. Com isso é possível ter um alto grau de investigação e personalização.

O sistema se baseará em ferramentas de visualização de dados, como Tableau, R, Excel, Python, Google Charts, IBM Watson Analytics, entre outros. Sendo assim, reforça-se que a proposta não é o desenvolvimento de uma ferramenta de

visualização nova, mas sim que o sistema possa integrar diferentes ferramentas já oferecidas pelo mercado. Da mesma maneira são os *cluster*.

Figura 21 - Modelo de visualização de dados



Fonte: Tableau

Para Delfino, a visualização dos dados é tão importante quanto o dado em si. É importante trabalhar os dados para que as pessoas consigam consumi-lo de maneira fácil e rápida, passando todo o entendimento do planejamento para quem irá trabalhar com esses dados:

A pior coisa é você ir pra uma apresentação, pro cliente ou interna, e ter um dado superimportante, ter uma informação superimportante e passar batido. E muitas vezes porque as pessoas são visuais, e os dados possibilitam você trabalhar o visual de uma maneira incrível. [...] também entra uma questão de importância, de você dar destaque aos dados que realmente importam e dar menos destaque àqueles dados que menos importam, ou secundários. E isso faz com que o mais importante está sendo visto pela pessoa que está consumindo aquele conteúdo.

Conforme apresentado por Nobrega e Lima (2010), devemos transformar os certos *inputs*, que são os talentos, ideias, *insights*, tecnologias, processos entre outros, em *outputs* de maior valor. Essa transformação é o que pode diferenciar o produto criativo.

Assim como desenvolvido por Spinelli, optamos por sugerir um modelo que faça com que o planejador construa *insights* que levam a poucas grandes ideias. No método desenvolvido por Spinelli, e adotado por todo o departamento de planejamento na Mcgarrybowen, há um limite de *insights* a serem apresentados:

Todas as apresentações da McGarrybowen, todas, têm, no máximo, 4 insights pro cliente. Quatro pontos de descoberta, pra levar a gente pra big idea.

Ela afirma que essa foi uma estratégia de buscar blindar a equipe de “tentar ir por caminhos errados”. Se você tem quatro dados a apresentar, esses, obrigatoriamente, devem ser comprovados como verdades, pois, em caso de o cliente identificar que algum dado daqueles não ser correto, o planejador pode colocar todo o processo em xeque. Quando você tem trinta dados e um deles é errado, pode passar despercebido. No caso de apenas quatro *insights*, essa chance diminui. Ela exemplifica:

“Ah não, mas eu achei cinco.” Não. Ninguém achou cinco coisas muito relevantes pra levar pro cliente. A gente vai achar no máximo quatro. Aí as pessoas se desesperaram, os planejamentos ficaram loucos. “Meu Deus, a gente descobre um monte de coisas.” Eu falei “cara, o cliente sabe muito mais do que você. Se você se obrigar a ter quatro coisas muito inteligentes pra falar com o cliente você vai ter que escolher muito bem o que você vai falar. Você vai ter que ter certeza que aquele dado é de verdade, porque, se você tem quatro coisas pra falar, e uma é mentira, e o cliente souber, você se ferrou. Porque se você der trinta, e um dado ali é mais ou menos, passa. Você tem quatro, e um é ruim...”

Uma outra exigência que esse método trouxe foi forçar os planejadores a criarem mas conexões:

Se eu descobrir cinco coisas legais e eu quero mostrar cinco, eu tenho que começar a conectar dados, pra fazer um ser a conexão de vários.

Spinelli afirma ainda que esse método de “conectar pontos” permite mostrar para o cliente coisas que ele não viu:

E essa foi a melhor coisa que eu fiz na vida. Por quê? Porque na hora que a gente leva só quatro informações que levam pra estratégia, eu não levo um dado. Eu conecto vários dados pra formatar um pensamento. E aí a chance de eu mostrar para o cliente uma coisa que ele não viu é muito maior. Porque, o dado, ele viu. Como eu conectei os dados pra formar um pensamento ele não viu.

Nesse processo, optamos por uma significativa mudança ao *framework* apresentado por Delfino, pois acreditamos que os dados têm dois processos importantes de visualização: a visualização dos dados no processo de investigação — que devem estar, intrinsicamente, adaptados ao planejador — e a visualização dos

dados já formatados por meio de um *creative brief*, que serão apresentados de acordo com as características de quem irá recebê-los.

Tão importante como a visualização dos dados no *brief* são as maneiras como o planejador verá os dados durante o processo de exploração.

7.4 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E A GERAÇÃO DO *BRIEF* CRIATIVO

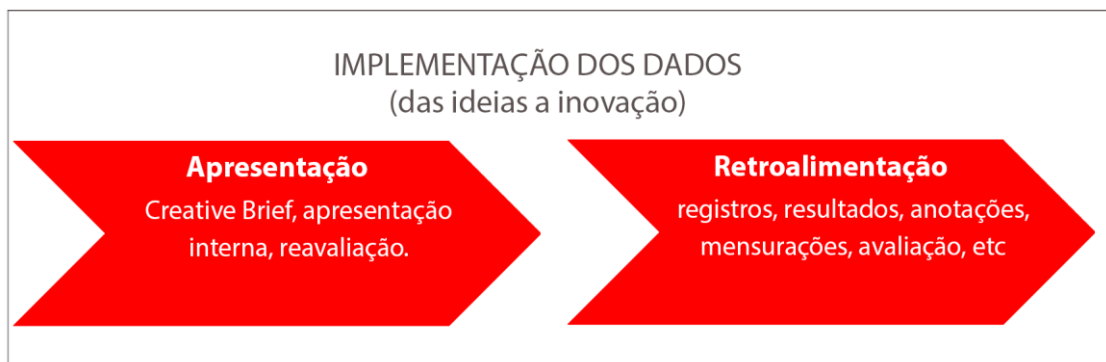
O processo de visualização dos dados não termina no planejamento. É necessário que esses dados sejam retrabalhados e transformados em novas informações visuais por meio do *brief* criativo para que possam ser implementados.

Defino entende que, após a visualização dos dados, é necessário desenvolver o processo de implementação desses dados. Ele cita como exemplo alguns projetos desenvolvidos no Google:

Ano passado, aqui no Google, a gente fez um projeto chamado YouTube Insights. Tem até no site do thinkwithgoogle.com.br/vídeo. Lá tem o Youtube Insights, e a gente teve que aplicar os dados num livro. A gente fez um livro e a gente fez a página no Think With Google e todos os dados que a gente fez a pesquisa quantitativa, a gente teve que colocá-las no contexto do livro. E aí, uma coisa superimportante que eu falo quando você vai implementar os dados em algum lugar, seja numa apresentação, seja num livro, ou seja num site, seja num e-mail é, são duas coisas na verdade, alguns dados servem pra agregar, então se você está apresentando alguma coisa, por exemplo, ao cenário político brasileiro, o cenário econômico brasileiro, você coloca um dado pra reafirmar alguma coisa que você já está falando e alguns dados são dados novos pra afirmar algo, são dados que vão não só agregar ao que você está falando, mas trazer um pensamento totalmente, novo. E isso é superimportante, porque a forma como você insere esse dado e dá o contexto pra ele pode mudar tudo.

Os dados visualizados pelo planejamento não necessariamente serão os mesmos aos quais os outros departamentos terão acesso, já que muitos dos dados que o planejador avaliou podem ter sido descartados no processo de exploração ou entendimento. Por isso, os dados serão apresentados através do *brief* criativo, porém, nossa proposta é que esse *brief* seja diferente dos modelos utilizados atualmente, desde sua estrutura até sua apresentação. O formato que propomos traz a seguinte estrutura:

Figura 22 - Implementação dos dados



Fonte: desenvolvido pelo autor.

7.4.1 Apresentação

Tão importante quanto o processo de exploração, entendimento e visualização dos dados é a transformação desses dados em informações consumíveis e digeríveis aos outros departamentos. A informação bruta não é um fator de inovação. Por isso, é necessário se pensar num modelo que busque o maior impacto possível, em cada elemento da equipe, de acordo com o perfil e *skills* de cada um.

7.4.1.1 *Creative Brief*

É muito importante que o *brief* criativo seja adaptável, para que os dados possam ser personalizados de acordo com quem vai recebê-los. Por isso, a proposta é que, por meio da seleção de imagens, textos, gráficos e outros elementos que sirvam de suporte, coletados e sugeridos pelo sistema por meio das análises, possam ser moldados e apresentados de uma maneira que o planejador possa selecionar os que mais se enquadram em sua necessidade.

A provocação poderá ser apresentada em diferentes formatos, não ficando atrelada aos modelos atuais de apresentações multimídias, arquivos de textos ou planilhas eletrônicas. A visualização dos dados poderá ser feita de diferentes maneiras, de acordo com a mensagem que o planejador quer passar, seja ela por meio de uma imagem, de um infográfico, de um vídeo, de uma planilha, de gráficos,

de áudios, de uma apresentação multimídia e até mesmo de uma única frase de texto. Quem decidirá a melhor maneira será o planejador.

O objetivo é que a equipe envolvida possa desenvolver diferentes formatos de apresentação para um mesmo *job*, de acordo com o *target* que irá receber aquela informação. Porém, esse processo não ficará, exclusivamente, dependente do planejador, já que as ferramentas do sistema irão sugerir as informações e cruzamentos possíveis. O sistema terá um padrão básico, que poderá ser alterado de forma simples. Com o preenchimento dos membros do projeto, o próprio *software* poderá sugerir a melhor visualização, de acordo com os perfis e padrões encontrados em utilizações anteriores desses membros, e o planejador escolherá como deseja influenciar esses membros. Todas as escolhas posteriores, desde a dos planejadores, até dos outros membros da equipe, permitirão ao *software* detectar correlações e padrões.

O planejador poderá, por meio da seleção de campos, preencher o formato de *brief* que lhe melhor sirva, e todas as perguntas às quais ele deva responder podem ser inseridas. As informações propostas pelo *software* poderão ser editadas, caso haja necessidade de aprofundamento ou simplificação da informação.

A apresentação do *brief*, seja para equipe interna ou para clientes, resultará em novos dados, que classificamos como reavaliação, que serão inseridos no sistema. Após o processo de apresentação, deve ser feita uma avaliação interna para aprofundamento das ideias apresentadas. É importante que se definam pontos-chave de desempenho para avaliação das ideias, como: se estão de acordo com os objetivos estabelecidos, se apresentam algum grau de inovação, se representam melhorias no processo e, até mesmo, se a utilização do sistema cumpriu os objetivos para o qual foi desenvolvida.

Conforme já apontado por Aguirre, é importante utilizar todas as mentes criativas que podem contribuir para o processo, já que a diversidade de *backgrounds* e *skills* podem apresentar novas visões ao processo, permitindo assim, validar o processo até esse ponto.

Cada decisão tomada nesse processo deve ser inserida no sistema, para que sejam possíveis avaliações futuras e descobertas de padrões através das correlações.

7.4.2 Retroalimentação

Lindstrom (2016) afirma que detalhes que parecem inúteis ou sem um significado claro para a maior parte das pessoas, o que ele intitula de “detalhes esquecíveis”, são arquivados e analisados por ele.

O registro de pensamentos, ideias, posicionamento e quaisquer informações que possam ser cruzadas no planejamento devem ser armazenadas. Lindstrom (2016) aponta um estudo do Ph.D. Gwenddolyn Seidman¹⁰⁴ que demonstra que costuma-se mentir menos ao enviar mensagens. Podemos com isso, inferir que os dados de ideias e pontos de vistas contrários, erros e hipóteses que se mostraram falsos, armazenados no banco de dados podem trazer maiores possibilidades de aproximação com a realidade.

O planejador deve ter sempre em mente que a tomada de decisão, ou seja, a exploração dos dados, a escolha das hipóteses e a decisão de quais aprofundar cabe exclusivamente a ele e não ao *software* e às equipes de apoio, como *BI*, cientistas de dados, T.I., mídia entre outros.

Para que se possa mensurar o quão inovadora a agência está sendo, é necessário definir padrões claros, e esses devem ser entendidos e absorvidos por toda a equipe. Todos os processos devem estar atrelados a fatores-chave de desempenho, para que sejam possíveis avaliações rápidas e periódicas de cada etapa do planejamento, permitindo, assim, ajustes e mudanças de cenários.

Por meio das ferramentas já citadas, como *Machine Learning* e *AI*, será possível estabelecer processos que possibilitem, com a escolha de variáveis, medir o nível de inovação, de acordo com o que foi estabelecido como ponto-chave de desempenho.

Dessa maneira, são propostas as seguintes variáveis:

- O quanto a estratégia ajudou no negócio do cliente?
- Quão diferente em relação aos concorrentes?
- É um processo que permite a escalabilidade?

¹⁰⁴ Seidman, Gwendolyn, Ph.D, “Do We Lie More in Texts or Face-To-Face?”, Psychology Today, 23/11/2014.

Outros pontos poderão ser inseridos, de acordo com as necessidades de cada agência.

Vale destacar que o planejador sempre terá a decisão final. A união entre intuição e tecnologia é o que possibilitará um avanço nos processos em busca da geração da inovação.

7.5 PLANEJAMENTO COMO NEGÓCIO

Conforme apontado por Mayer-Schönberger e Cukier (2013), os dados se tornaram matéria-prima dos negócios e sua utilização é um recurso econômico vital. O planejamento de propaganda, por meio da utilização dos dados, pode gerar ambientes de negócio, criando uma nova forma de valor econômico para a atividade e para as agências.

Quando questionado sobre os motivos pelos quais as agências não utilizam o planejamento para desenvolver suas próprias estratégias, Delfino aponta que nunca viu as agências utilizando o planejamento como uma ferramenta para seu próprio desenvolvimento:

Eu acho que eu nunca vi isso. Nossa, eu nunca vi isso. Eu acho que, assim, o planner... quando eu estava na R/GA, eu tentava sempre trazer ideias pra área de planejamento. Por exemplo: vamos mandar um e-mail com referências toda semana, com ideias inovadoras, benchmarking, vamos fazer um trabalho de uma vez por semana, fazer um trabalho colaborativo, só que sempre foi muito voltado só pro planejamento. Vou te falar que eu nunca vi o planejamento fazendo alguma coisa pra agência, em si. O que eu acho que seria bem legal.

Para Del Manto, as agências devem fazer o básico, que é colocar o planejamento em benefício da própria agência. Ele acredita que o modelo de negócio sustentado há até poucos anos garantia certa estabilidade, e as agências estavam no piloto automático. Ganhando bastante dinheiro e, dessa forma, não precisavam pensar. Ele considera que, a partir do surgimento do digital, os clientes passaram a questionar, e isso gerou problemas de negócio para a própria agência:

O básico, que também parece ridículo e simples, mas que ninguém nunca fez, de verdade, porque já passei por diversas agências e nunca vi isso, que é o planejador trabalhar pra própria agência, pensar estrategicamente o modelo de negócio da agência, assim como a gente pensa pros clientes todos, e o planejamento, ou qualquer outro tipo de área, nunca pensou nisso, porque as agências estavam num modelo automático, ganhando bastante

dinheiro, e não precisava pensar. A Globo protegia esse modelo de negócio, as agências ganharam muito dinheiro com isso, brigava ali pela remuneração e fechou [sic]. Não tinha um problema muito grande.

A partir do momento que chegou o digital, os clientes começaram a questionar, o investimento está sendo indo em bom volume pro digital, as consultorias aparecem, aparece o Zezinho da Esquina que começa a competir, aí você tem problema. E aí, com problema, os planejadores têm que ter o papel muito forte, principalmente os heads, têm que tem o papel de analisar que agora a gente tem o problema de negócio da empresa pra pensar. A gente tem que repensar essa empresa.

Spinelli apresenta que, para criar um diferencial, “criou produtos” que transformaram o planejamento em um negócio para a agência. Entre eles, o Fanthropology e o Experience Mapping. Seu *background* de negócios possibilitou uma outra visão sobre o *core business* da agência. Ela aponta que:

A primeira coisa que eu falei quando olhei pro nosso universo foi, cara [sic], a gente não pode trabalhar numa área onde a gente não tem nada tangível e nada palpável, porque é muito complicado, cada vez mais, você por em xeque o papel da área de planejamento.

[...] A gente criou o Fanthropology, que é um produto nosso, que tem como missão entender o que faz com que pessoas criem uma conexão de fanatismo com as marcas. Então eu avalio, nos últimos 5 anos de uma marca, tudo o que foi dito por grandes fãs. Aí, dependendo da categoria, a gente estabelece um critério, mas, assim, vamos considerar que, pra chocolate são pessoas que nos últimos cinco anos mencionaram a marca, chocolates, mais de vinte vezes, por exemplo. O que que foi, dentro do que a gente consegue avaliar, que pessoas como elas se manifestaram, o que foi que gerou uma conexão emocional ali? O que está fazendo com que essas pessoas se manifestem tanto sobre a marca, que outras não estão? Porque, basicamente, a gente entendeu que um fã de uma marca é uma pessoa que talvez tenha recebido as mesmas informações, mas teve alguma coisinha ali que fez com que ela se emocionasse. Se a gente conseguir entender qual que foi o fator emocional, será que a gente não consegue usar isso na mensagem da marca e gerar isso em grande escala? Ou será que a gente não consegue ver todo mundo que é fanático por uma marca e escalar isso, produzir fanáticos em escala? Porque a gente já descobriu que existe um padrão comportamental entre eles.

Então, o Fanthropology é uma ferramenta que entende se existem padrões comportamentais ou de mensagem pra conexão emocional com uma marca. A gente tem uma outra metodologia que se chama Experience Mapping, que é uma metodologia que visa entender como que as pessoas estão experimentando serviços ou produtos pelo mundo. Então se o cliente, por exemplo, um banco, ele quer inovar a área de atendimento dele, não adianta ele fazer benchmark e ver o que os outros bancos estão fazendo em termos de serviço de atendimento ao consumidor, porque ele vai ficar rodando sempre dentro da categoria dele. Vamos olhar o mundo inteiro e vamos ver o que consumidores que estão tendo boas experiências de serviço, pode ser num supermercado, pode ser no PokerStars, o que essas empresas fizeram pra que esse cara se sentisse bem atendido. De repente vamos usar isso como inspiração pra inovar na área de bancos no Brasil. Ou a gente quer entender como melhorar ou criar um novo produto pra uma empresa de cerveja. Vamos entender o que que as pessoas mais gostam das

experiências com cervejas pelo mundo inteiro. Será que a gente não pode fazer um Frankenstein disso?

Ao todo, a McGarrybowen criou 8 produtos, entre ferramentas e metodologias, que “ajudam a cobrir o nosso processo de planejamento inteiro”, através de aprofundamentos, dependendo da necessidade do cliente. Ela afirma que essas ferramentas, de modo automatizado, ajudam a acelerar os processos. Esses produtos podem ser vendidos separadamente, como um novo produto da agência. Spinelli pontua:

A gente não vende mais hoje só as horas do planejamento dentro de um pacote de um fee pro cliente, mas a gente também vende a aplicação dessas inteligências pra uma necessidade que o cliente tem dentro de casa. Então a gente gerou outra fonte de receita.

Para ela, se o planejamento não formatar coisas, não tangibilizar seu produto intelectual, é muito difícil mostrar sua real necessidade para as agências. Dessa forma, ela desenvolveu desafios para a equipe:

Se a gente não formatar coisas, e a gente não tiver coisas palpáveis, que eu possa pegar e vender, menos a gente pode tangibilizar e mostra por que a gente veio. Então eu sempre coloquei pra minha equipe alguns desafios: 1 – produtizar e formatar as nossas entregas. Pra que: 1 - seja mais fácil pra agência entender como usar a gente e mais fácil pro cliente entender todas as nossas ferramentas. 2 – que isso passe a ser uma fonte de receita direta da nossa área.

Esses produtos, desenvolvidos pelo planejamento, atualmente são responsáveis por 10% da receita direta da agência:

Hoje, depois de um ano que eu estou na McGarry, menos, estou desde outubro, a gente é 10% da receita direta da agência, ou seja, eu estou diluída obviamente no resto da receita, porque eu faço parte do fee dos clientes, mas 10% da receita da agência hoje vêm exclusivamente do planejamento, da nossa área de consultoria.

Del Manto considera, ainda, que o planejamento nunca teve um papel relevante para o negócio da agência, o que ele considera como último da fila, ficando atrás da maioria dos outros departamentos, como atendimento, mídia e criação:

Eu acho que o planejador nunca teve esse papel para o negócio da agência e, se bobear, acho que era o último da fila, de importância para ver o negócio da agência. Porque, pensando bem, você tem o mídia, que tem um papel

muito importante pro negócio da agência pois é o cara que dá o faturamento pra agência, você tem o atendimento que está ali no dia a dia do negócio e muitos dos CEOs vieram do atendimento. E você tem a criação, que, bem ou mal, está no mundinho dela, mas está ajudando bastante ali. O planejador ficava lá embaixo, para dar suporte ali, dando parâmetros pro trabalho ficar melhor.

Para ele, alguns planejadores estão buscando essa mudança, de olhar para o negócio da agência, porém, isso passa pela confiança dos CEOs ao planejamento para conduzirem essa mudança. Para ele, se o planejador souber usar suas habilidades para a própria agência, pode acontecer uma mudança, e reforça que isso passa por uma mudança de cultura do comando das operações:

Então, acho que, cada vez mais, alguns planejadores até estão fazendo isso, mas, cada vez mais, o planejamento tem que ter esse papel de olhar pra dentro. Que é fazer nosso trabalho pra própria agência. Então, vai acontecer, tem que acontecer, não tem muito jeito. A grande questão é se os CEOs vão confiar no planejamento pra isso. Eu acho que poucos vão confiar. Ou eles vão tentar resolver do jeito deles, mas sem ser estratégico, enfim. [...] Se o planejador souber usar a habilidade pra própria agência, a tendência é melhorar, agora a grande questão é se os CEOs vão estar abertos pra isso e vão conseguir fazer, porque acho que o problema das agências grandes é que elas chegaram num tamanho anormal, e pra elas mudar, elas vão ter que perder dinheiro por um tempo. Elas vão ter que encolher um pouco. Acho que tem pouca gente aberta a isso. Então, elas estão tentando se segurar, mas elas vão ter que encolher, não tem outro jeito. É outro tipo de negócio. Esta agência aqui (CP+B) nunca vai ter 500 pessoas, como muitas agências têm, porque não é o modelo de negócio, não é esse modelo. Não faz sentido ter 500 pessoas. É diferente de uma agência que no passado tinha lá, porque inflava a equipe, ganhava muito dinheiro. É diferente. É outro negócio. Vai acontecer, a grande questão é se o planejamento vai influenciar ou não.

Assim como Spinelli, Del Manto também acredita que para que se tenha uma mudança de percepção, que gere uma transformação de *mindset*, é necessário que os planejadores consigam tangibilizar sua importância nos processos criativos e de inovação. Por ser uma área de base, que trabalha na construção daquilo que vai ser mostrado ao consumidor por meio da criação, o planejamento tem dificuldades para tangibilizar essa importância. Esse pensamento nos permite inferir que faz-se necessário, com o uso das tecnologias, criar uma maneira de apresentar, de forma clara, a importância do planejamento aos clientes e até mesmo aos CEOs das agências, aumentando o protagonismo do departamento nos processos decisórios.

Para Del Manto, a tangibilização do desempenho do planejamento é feita de forma qualitativa, já que o produto criativo é o foco do trabalho. Para ele, a qualidade do pensamento, da definição dos problemas, da identificação das tensões culturais,

das provocações são variantes que buscam indicar o quanto o planejamento faz a diferença no negócio do cliente:

É uma métrica simples que, na verdade, nem é uma métrica; é qualitativa. Acho que é a qualidade do pensamento. Essa agência não tem muitas variantes, como algumas agências grandes em que já trabalhei, que é o quanto o planejador está influenciando a criação, está conseguindo transitar nos departamentos. Aqui não tem muito isso. Aqui a agência é pequena, tem agora 85 pessoas. A gente trabalha muito juntos, todo mundo trabalha com produto criativo, todo mundo dá pitaco [sic] em tudo, em todo processo, então não tem muito problema com relação a isso. Agora, a qualidade do pensamento é a qualidade da definição do problema, a qualidade da tensão cultural, a qualidade da provocação, que é o brief. Mas a qualidade do pensamento é uma qualidade qualitativa total. Minha, de quem tem mais experiência e trabalha comigo.

Até usando a minha experiência de quem já foi cliente também, de olhar pra variantes de negócio que as agências geralmente não olham. Os meninos nunca trabalharam como clientes, então não olham, então eu começo a ajudá-los a olhar pra essas coisas.

Para De Tomazo, a agência continua tendo o produto criativo como principal ativo, por isso, o planejamento não é percebido como valor:

A gente não veicula briefing, a gente veicula execução. A pessoa vê a execução.

Por mais que o papel do planejamento tenha sido primordial para a concepção da ideia, por mais que o *insight* tenha vindo das análises e tenha influenciado o processo criativo, o produto final é o que é mostrado em forma de arte criativa, de *layout*. Muitas vezes, o próprio cliente quer ver apenas o produto criativo. Todo o processo que embasou a criação é percebido como obrigação da agência.

De Tomazo afirma que a análise do desempenho do planejamento é muito difusa, pois é envolvida por muita subjetividade. A avaliação do departamento torna-se menos importante do que cada um possibilitou ao processo.

A gente tem um sistema de avaliação de performance da agência, mas ela é muito difusa, pois, tem muita subjetividade. Ele (o planejamento) poderia ser muito mais objetivo, em geral, na indústria (de publicidade). Mas em geral, eu acho que não é assim que a gente avalia. Quando a gente olha uma campanha que está saindo, aquela campanha que está lá passando ou o resultado pro cliente e tudo mais, a gente tenta olhar assim, quem ajudou e quem não ajudou, quem fez a diferença. Não importa se foi o planejamento, a mídia, quem foi a pessoa. A gente divide o mundo em menos qual foi a contribuição do atendimento, planejamento, da mídia, da criação, do BI etc. e olha mais em termos do que o cada um “trouxe pra festa” especificamente — entregou. Porque tem tanta gente tentando responder uma questão.

Ele aponta ainda que o impacto de cada pessoa ao processo, seja por meio de um *PowerPoint* ou da postura, é o que ele considera importante. O quanto aquilo fez a diferença. É isso que ele e a Ogilvy buscam:

O que eu fico vendo é, pros melhores tramos da agência, quanto “o planejamento trouxe pra festa”. Por isso que eu falei que a minha habilidade tão importante é que o cara saiba trabalhar junto, eu não quero apenas que o cara faça o PowerPoint mais lindo do mundo, eu até quero, mas não é por aí que eu vou avaliar isso. É pelo quanto o PowerPoint dele, a postura dele e a conversa dele impactaram positivamente um determinado projeto, alguma coisa que saiu na rua ou que levou resultado pro cliente ou não. Quanto você fez de diferença. Quando você participa de uma reunião, pensa numa reunião, você percebe que tem gente que fez mais a diferença do que as outras. Na Ogilvy e no planejamento da Ogilvy, a gente quer sempre que sejam as pessoas que fizeram mais a diferença na reunião. Que tão lá no grupo que fez mais diferença. É isso, como resumo da coisa que estamos buscando.

Quem corrobora esse pensamento é Delfino, que defende duas variáveis de avaliação: uma interna e outra externa. Na avaliação interna, é analisado o quanto o *planner* ou o planejamento colaborou com o processo como um todo. O quanto ele realmente colaborou de forma relevante em todo o processo, pra todas as áreas:

Quanto ele realmente ajudou o mídia a chegar numa estratégia bacana, quando ele realmente ajudou a criação.

Já o fator externo é quando “o *planner* muda o ponteiro do cliente”. Quando o planejamento traz soluções inovadoras, não só a criação o filme bonito, mas o quanto tudo, realmente, impacta no negócio do cliente:

É quando ele realmente influenciou internamente a equipe e quanto ele influenciou os resultados de negócio do cliente. Por mais simples que seja.

Esse impacto pode vir na construção de marca, nos resultados de venda e, até mesmo, no sucesso de lançamento de produto:

O planner sempre trabalha com estratégias, com objetivos. Se ele atinge o objetivo de comunicação, pra mim ele foi bem sucedido no que ele fez.

Quem também acredita nessa posição é Massari, pois, mesmo que o produto final da agência seja o material criativo, pois é na criatividade onde a mágica acontece, ele deve estar sempre a serviço do negócio do cliente:

Antes dava pra falar que era pura criatividade. Hoje pega mal. Tem que ser pura criatividade a serviço do cliente, sempre.

Já Spinelli apresenta que a MCGarryBowen tem um processo de avaliação anual, que é revisado semestralmente. Esse modelo permite avaliação por meio de objetivos que as lideranças estabelecem, e essas revisões vão permitindo a análise das metas:

A gente tem um processo de avaliação aqui, que ele é anual e tem revisão semestral. Eu gero objetivos pro meu time, então, cada um sabe o que que tem que fazer, quais são as metas, e a gente vai avaliando se as pessoas estão cumprindo ou não os objetivos. Como líder de um time, eu entendo onde eu quero que essa área chegue. E aí, entendendo isso, eu sei qual que é o papel de cada um dentro da minha equipe pra me ajudar a cumprir isso, e aí a gente vai medindo o percentual de acerto dentro de cada um desses objetivos e eles tem notas. Então isso é uma avaliação do grupo, mas que depois ajuda a gente a entender quem vai ser promovido, como que o time está indo, como que realmente está a saudabilidade da equipe.

Massari nos apresenta que o grupo Publicis, um dos maiores grupos de comunicação do mundo, possui uma ferramenta chamada Horizon, que possibilita avaliar o desempenho por meio da construção de um plano de carreira. Cada membro da equipe estabelece suas metas, que sejam possíveis de serem cumpridas e verificadas, que, posteriormente, são batidas com cada gestor. Cada gestor faz o mesmo e, assim, sucessivamente. A ferramenta vai se abastecendo de informações e gerando um guia, possibilitando criar um alinhamento entre as metas de todos os funcionários. Cada superior avalia seus liderados. Também são selecionadas mais cinco pessoas para responder com profundidade à avaliação de cada membro. Sempre cada membro recebe um *feedback* de seu gestor, que possibilita discutir tanto as suas metas como sua avaliação, não só a do seu gestor para ele, mas uma avaliação geral das suas competências. Esse processo, segundo Massari, permite desenvolver as competências individuais e ajuda na evolução do time como um todo.

O planejamento, seja por meio de mensuração, tangibilização ou outros métodos, deve buscar uma maneira de ser, a cada dia, mais necessário nos processos internos, das agências e dos clientes. Assim como aconteceu no início da disciplina, é necessário que o planejador seja o guardião da informação e dos entendimentos.

Não se pode perder a essência que gerou todas as evoluções apresentadas anteriores nesse trabalho.

Cester entende que o planejamento precisa ter “seu corpo de conhecimento” e acredita que o planejamento precisa parar de depender de fontes externas para tudo:

As agências fazem campanhas, campanhas e campanhas, muitas vezes pros mesmos targets, muitas vezes usando os mesmos meios, muitas vezes usando as mesmas abordagens criativas, por mais que a ideia criativa possa ser outra, a abordagem criativa é a mesma, e aquele aprendizado se esvai. E eu acho isso um absurdo.

Ela entende que toda campanha é um experimento, e desse experimento é possível extrair aprendizado. Criar um repositório de conhecimento, tagueado em que toda vez que você quer falar com um público específico é possível fazer uma meta análise, prognósticos e identificar todo o aprendizado obtido:

No momento em que a gente está de acumulação de conhecimento, a gente não ter formas organizadas de capturar essa informação... E aí pode ser um negócio superCDF, de colocar isso na base de dados, pra você fazer uma meta-análise, fazer prognóstico, ou pode ser um repositório de conhecimento, tagueado onde toda a vez que você quer falar com um público específico, como mulheres de 18 a 24 anos você vai saber quais foram os aprendizados que você teve. Toda campanha é um experimento, esse é o ponto da questão, e ainda hoje o planejamento, ele solta pro mundo, ele faz a campanha, mas ele não necessariamente organiza os aprendizados daquela campanha, pra falar assim, sejamos sinceros, isso aqui de certo, isso aqui der errado, e a coisa que mais me motiva é, se der certo por que, se deu errado, por quê? Enquanto a gente ficar nessa de só ficar contando notícia boa, a gente não aprende. E se a gente não aprende, a gente está sendo burro. E com a quantidade de esforço que a gente tem hoje na comunicação pra fazer coisas boas, a gente perder essa oportunidade de aprendizado, eu, enquanto indivíduo, fico chateada. [...] Eu não sei se vai ser assim daqui a alguns anos, mas é por isso que eu vou brigar. Em qualquer lugar que eu estiver trabalhando.

Com essa compreensão de Cester, podemos inferir que o modelo de planejamento proposto nesse trabalho pode dirimir grande parte das inquietações no meio de propaganda. Desenvolver processos que possibilitem ao planejamento o maior aprendizado é fundamental para que o departamento se mantenha importante e necessário para agências e clientes.

Massari acredita que o processo ainda necessita evoluir bastante. A extração de dados, seja ela de onde for, precisa chegar mais facilmente ao planejador, além da melhora de ferramentas a disposição do planejador. Ela define o processo atual como “buscar na biblioteca”.

Mayer-Schönberger e Cukier acreditam que muitas das ferramentas de *big data* foram democratizadas, mas não os dados em si, e isso é um diferencial que cada agência e cada departamento de planejamento tem, pois envolve os dados com que cada um possui. E reforçam: “apesar de os dados ainda não serem registrados em balanços corporativos, provavelmente, é apenas uma questão de tempo” (MAYER-SCHÖNBERGER E CUKIER, 2013, p.10)

7.6 IMPLICAÇÕES FUTURAS

O presente trabalho estimula a reflexão e o entendimento de que o planejador deve buscar novas *skills* e competências para se manter relevante e acompanhar as mudanças de cenários que nos serão apresentados no futuro. Chow (2017) aponta que a Inteligência Artificial e o *Machine Learning* já estão ajudando os profissionais de *marketing* e publicidade a resolver problemas, mas também entende que ainda surgirão soluções e oportunidades para essas áreas que, hoje, sequer podemos imaginar.

Para Spinelli, há espaço para o planejamento se reinventar, assim como há espaço para o planejamento ter um novo papel, que não é o que o planejamento está cumprindo hoje. Em seu entendimento, os movimentos que têm sido feitos hoje têm surtido efeito. Prova disso, são as constantes discussões sobre o papel do departamento, principalmente, por grupos como o GP. Esses cenários não apenas estão afetando o planejamento, como o modelo de negócio das agências como um todo.

Massari (2017) aponta que, mesmo com todas as mudanças, hoje, o que ainda sustenta as agências são as mídias tradicionais, principalmente a TV. Não porque as agências só estejam fazendo mídias tradicionais, mas porque elas são melhores remuneradas por esse modelo, porém, as agências já entenderam que esse negócio precisa mudar, e esse modelo está sendo revisto:

Está todo mundo pensando nessa revisão de modelo, mas tem muitos fatores envolvidos.

Aguirre acredita que o futuro das agências passe por uma multidisciplinaridade:

Eu imagino mais agências como a R/GA, que fazem desde consultoria até desenvolvimento do produto, até o lançamento da comunicação acontecendo, portanto sobre planejamento, eu vejo um cara que consiga permear consultoria e business transformation, com econometria, negócios, etc passando por desenvolvimento de produto, usabilidade, UX platform, UX strategist, jornada, points e tudo que valha e vejo o cara sabendo fazer campanhas também, pois eu não acho que as coisas vão morrer. Elas vão diminuir. As coisas vão ficar mais equilibradas. [...] Então, por exemplo, na Miami, a gente faz muito o planejamento na essência, mas agora eu sempre tento trazer, a gente vai ter uma aula de UX Strategist agora, a gente está tendo aula de Tech, a gente está tendo aula... e agora eu já estou começando a desmembrar e o próximo curso que eu vou fazer na Miami é um curso de UX Strategist, no próximo ano vai se um curso de Consulting, por que eu acho que é pra aí que as coisas estão andando. E eu acho que as pessoas vão ter que... o bom do planejador e do estrategista é que, ele gosta de estudar e ele vai ter que estudar pro resto da vida. É o que eu falei, imagina que a interface pode morrer daqui a pouco e vai ser só voz. Então como você faz construção de marca com voz apenas? Como você faz um branding de voz? Então, são coisas que a gente vai ter que ficar aprendendo pro resto da vida. Se reinventar o tempo inteiro.

Conforme apontado nesse trabalho, o departamento de planejamento deve acompanhar essa multidisciplinaridade. Até mesmo os clientes terão departamentos de *marketing* e comunicação com profissionais que desenvolvam multitarefas.

Para Del Manto, um modelo que ele considera interessante é aquele em que o planejador tem foco no negócio do cliente, no qual o olhar não está apenas na comunicação, mas em outras variáveis do negócio. Ele, porém, pontua que esse modelo passa pela liberdade que as agências darão aos planejadores, e isso passa por uma nova ruptura, como não ter a remuneração de mídia pautando as estratégias, permitindo que a solução estratégica esteja totalmente no centro das decisões:

Eu acho que o modelo que a gente tem aqui nessa agência (CP+B) ele não é, eu gosto muito, mas ele não é, verdade pro mercado ainda, mas eu acredito muito que esse modelo vai ser o futuro, que é o planejador mais focado no negócio, mesmo. Então, quando eu falo em definir o problema, porque a gente tem muito foco no negócio, e as variantes de análise que a gente tenta fazer para definir o problema, elas são mais amplas do que em qualquer planejamento tradicional de agência. A gente não olha só para a comunicação, a comunicação é uma parte da análise, a gente tenta olhar outros lados do negócio, então esse olhar de foco no negócio é cada vez mais importante e vai ter que ser. Dento de processo, quando você olha de um jeito mais amplo no começo, naturalmente você vai dar uma recomendação estratégica mais ampla também. E eu acho que a grande questão das agências no final, é te dar liberdade pra fazer isso. As agências todas, eu sofria muito quando eu trabalhava com agência, que é, as agências estão muito pautadas em remuneração de mídia, e por conta disso a solução tem que ser TV, pois elas ganham dinheiro aí. Esta agência (CP+B) é bem diferente, ela tem vários tipos de modelo, e tem donos. O que te dá liberdade de recomendar qualquer tipo de solução. Se a solução estratégica que vem do problema for pra focar 100% no PDV, a gente vai focar 100% no PDV e a gente vai ter uma solução criativa pra isso. Então essa cabeça aberta de foco

no negócio, analisar mais variantes de negócio e dar uma recomendação estratégica que vai muito além da comunicação, eu acho que é o futuro.

Ele entende que as agências vão sofrer muito para chegar a esse modelo, pois estão estruturadas no alicerce antigo. Ele acredita que, se isso não acontecer, o planejamento vai deixar de ser relevante, e os planejadores vão buscar novas posições, sejam elas em consultorias ou *players* de comunicação. Para sobreviver, o planejamento tem que ter um papel mais importante para o negócio:

As agências vão sofrer muito pra chegar nesse modelo, porque elas têm um modelo muito antigo ainda, mas pro planejamento em si, cara, tem que ser o futuro. Se não for o futuro, vai cada vez mais esvaziar o planejamento, tem um monte de planejador que vai virar cliente, que foi pro Facebook, foi pro Google, que foi pra consultoria, os caras estão indo embora, porque está deixando de ser relevante o trabalho. Então, se o planejador não fizer isso, vai ser difícil, e as agências vão perder os planejadores todos. Então eu acredito que esse modelo aqui da CP+B, vai ter que ser o futuro. Porque te dá um papel mais importante pro negócio.

Spinelli tem uma visão parecida, que afirma que é muito difícil prever o que será em 10 anos, porém, a única certeza que ela tem é a de que vai estar muito diferente:

O planejamento do jeito que ele está hoje, não sobrevive mais. [...] o planejamento do futuro, médio e longo prazo, ele é um cara que tem outras capabilities.

Essas mudanças não parecem estar somente ligadas ao planejamento ou as agências. Cester entende que o mercado inteiro se reorganizará. Ela entende que esse processo passa por entendimento de toda a indústria, onde se quer chegar, de definir seus propósitos. Algumas agências optarão por ter como *core business* a criatividade. Para essas, talvez não seja necessário ter em suas equipes, profissionais voltados à análise de dados. Quando necessário, essas agências irão buscar em parceiros essas competências. Ela acredita que agências e consultorias terão seus espaços. Ela não acredita na morte do planejamento, pelo contrário, acredita que o papel estratégico vai existir cada vez mais, e o planejamento terá papel fundamental na interação e no processo de automatização, construindo e indicando o que as máquinas devem fazer:

Pra você conseguir dar essa ordem, você teve que pensar nela. Você teve que fazer escolhas, você teve que investigar quem é a pessoa, você teve que procurar um histórico. E eu acho que os planejadores vão ser fundamentais nesse papel.

Massari também acredita que o mercado de propaganda passará por uma grande revolução, principalmente porque a forma com que as agências têm conseguido se manter rentáveis está sendo revista. Novos competidores estão buscando espaço, como as consultorias e os próprios veículos, tentando de alguma forma atender aos clientes, deixando a relação entre cliente e agências menos importante, menos estratégica. Para ela, essa mudança está bem próxima, se é que já não chegou a hora. Essa mesma mudança traz impactos diretos no planejamento. Ela aponta que há pouco tempo a voz da marca era uma voz autoritária, de cima pra baixo. Hoje, as pessoas interagem, estão em nível de igualdade e as marcas são totalmente orientadas para as pessoas.

De Tomazo acredita que no futuro o planejador vai ter que fazer bem mais coisas, mas o tipo de entrega e o papel do planejador vão ser os mesmos. Para ele,

A primeira coisa é que só vai aumentar a caixa de ferramenta desse cara. [...] A única certeza que eu tenho, certeza é uma palavra muito forte, mas a convicção que eu tenho é que, lembra que eu falei que eu tenho que fazer bem mais coisa que quando eu comecei há 20 anos? Daqui há 10 anos ele (planejador) vai ter que fazer mais coisas ainda e não vai poder deixar de fazer as coisas que eu fiz há 20. Ele não vai fazer da mesma maneira, mas o tipo de entrega e papel vai.

Spinelli faz a mesma avaliação de De Tomazo e acredita que precisa existir um acúmulo de competências e vê, como tendência, planejadores que tenham competências de mídia, de negócios, de tecnologia, e isso permitirá uma evolução da área. Massari vê o planejamento como a inteligência, seja lá qual for o futuro ou o formato. E pontua:

Inteligência, leia-se como esse olhar que ajuda a fazer ponte entre o que a gente produz e o que o negócio do cliente necessita.

Uma outra visão apontada por De Tomazo é que vai continuar o movimento de outros perfis de empresa inserirem planejadores em suas equipes. Para ele:

Vai ter planejador em cliente, vai ter planejador em agência, vai ter planejador em consultoria, vai ter planejamento em empresa... vai ter mais gente fazendo isso.

Delfino faz essa mesma leitura e aponta que muitos planejadores estão migrando para o *marketing* e considera isso muito bom. Ele acredita que o planejador tem grande perfil para o marketing, e muitos precisam de *planners*, para, muitas vezes, aterrissarem um briefing melhor, trazer um pensamento por trás da estratégia de marketing, e não só fazer por fazer. O profissional de marketing deve ser menos executor de campanhas e mais pensador de campanhas, junto à agência.

De Tomazo aponta ainda que as mudanças que estão sendo enxergadas e vividas se aprofundarão. Ele acredita que o tipo de evolução vivida entre 2007 e 2017 em termos de o que é *on*, o que é digital, foi muito profundo. Ele reforça:

A gente entra numa fase onde vai continuar tendo sempre muita transformação, mas eu acho que daqui a 10 anos o Google, a Amazon e o Facebook, vão continuar sendo os players mais importantes.

Para ele, dificilmente entrará algum quarto competidor, com a mesma força, que vai ser do tamanho desses outros. Não vai acontecer uma ruptura, essas empresas vão oscilar e que cada uma vai estar melhor num determinado momento, mas continuarão com o domínio de mercado:

Vai ser muito assim, a gente aprender a lidar melhor com essa realidade que está se desenhando, que vai continuar sendo uma realidade muito dinâmica, com muita coisa nova, mas eu acho que esses são os players [...] É minha aposta. É a sensação que eu tenho. Pois, eu acho que a revolução, a ruptura mais dramática, já foi. As cartas já estão apresentadas, agora é o mundo tentando aprender a lidar com a transformação que rolou. Eu acho que mais a gente vai aprender, vai saber lidar, do que reinventar isso 20 vezes. Eu acho que a Netflix vai ser grande, acho que o Uber vai ser grande, esses usual suspects vão continuar sendo grandes, vão sempre prevalecer. É isso que eu sinto.

Spinelli compreende que o planejamento pode ocupar um espaço que não é nem o dos *players* de tecnologia nem o das consultorias, é um espaço de conexão e de curadoria dessa informação que leva a marca para outro patamar. Para ela, é o planejador que tem as informações da marca e que pode fazer essas conexões, de maneira mais rápida e eficiente. Porém, ela é bastante pessimista sobre o modelo tradicional das agências:

Antigamente a gente fazia planejamento de cinco anos, depois passou pra três e agora é difícil a gente conseguir fazer um planejamento anual. Muito menos a gente prever as situações. O que a gente vê com prognósticos e previsões é que, realmente, daqui dois anos lá fora as agências morrem, e daqui a 10 anos no Brasil, as agências morrem, acho que talvez até menos.

Ela também acredita que o planejador que quiser continuar sendo relevante deverá se reinventar, e as agências, para continuarem sendo ambientes de atração de grandes talentos, também, principalmente frente aos grandes players de tecnologia. Ela afirma ainda que isso fornece às agências um diferencial, pois nas agências é possível desbravar, não há limitações sobre o que se pode desenvolver:

Acho que o desafio, e é isso que eu proponho pras pessoas que eu trago, e outra é que, os grandes players de tecnologia, eles vão usar as ferramentas que eles têm, e você se limita dentro daquele universo. A gente tem o mundo inteiro a nossas mãos. Então eu posso entender como eu plugo o Facebook com o Google, com o Twitter e como eu faço uma miscelânea de tudo isso pra trazer uma solução melhor pros nossos clientes. Então, hoje, eu atraio os profissionais pra entender como a gente desbrava esse novo universo. Daqui a um ano eu não sei, mesmo.

Spinelli aponta ainda que, pesa contra alguns *players* internacionais, o fato de eles trabalharem com ferramentas “enlatadas” no Brasil, baseando-se em produtos que estão sendo desenvolvidos em suas bases de negócio no exterior. Spinelli completa que isso acontece porque esses grandes *players* de tecnologia estão descobrindo como trabalhar lá fora ainda. Ela afirma:

Eles ainda não descobriram lá como a roda vai girar. Então eles estão decodificando esse mundo lá, e descendo as diretrizes. Então hoje, quando eu olho pros meus amigos que foram, é um mundo e um universo encantador, mas aqui, eu basicamente espalho os enlatados que vêm de fora.

Massari faz coro a Spinelli quando aponta que não vê os *players* de tecnologia fazendo trabalhos estratégicos. Para ela, os grandes *players* como Facebook, Google e Twitter, no Brasil, sabem se vender muito melhor do que eles sabem fazer estratégia.

Massari entende que as agências devem lutar para manter a estratégia em seu *core business*, pois se a estratégia vier dos clientes, acabou a agência de propaganda com valor. A agência e o planejamento serão apenas um braço operacional.

Delfino traz uma visão parecida e afirma que o planejamento corre o risco de acabar, se os *planners* não evoluírem junto ou até mesmo serem incorporados em outras áreas. Para ele, o cliente está cada vez mais estratégico, a criação está cada vez mais estratégica, a mídia está cada vez mais estratégica. O planejamento precisa encontrar sua relevância, sempre. Da mesma forma que acredita que pode acabar, ele indica que se o planejador e o planejamento entenderem realmente o seu papel e

buscarem seu espaço, a disciplina pode até mesmo ser a principal coisa dentro da agência. Apenas o planejamento é capaz de mostrar para a equipe, pra criação, pra mídia, pra atendimento, pra negócios, pra *UX*, pra *Tech* o que o cliente precisa. O planejamento sabe de que o cliente precisa. E, para isso, é necessária uma *skill* que permita mergulhar no universo do cliente e trazer *insights*, sejam de dados, sejam de comportamentos, sejam de acompanhar essa evolução da tecnologia. Para ele, é “oito ou oitenta”. Em seu entendimento, o que o leva a ter essa visão em que o planejador pode perder relevância se encontra também no entendimento da agência, na real importância do planejador e frisa que são poucas as agências em que ele vê o planejamento ter realmente um papel decisivo.

Na Pesquisa Dimension (2017), Mark Howe, do Google, aponta que o planejador se tornará uma posição cobiçada e altamente valorizada ao longo dos próximos anos:

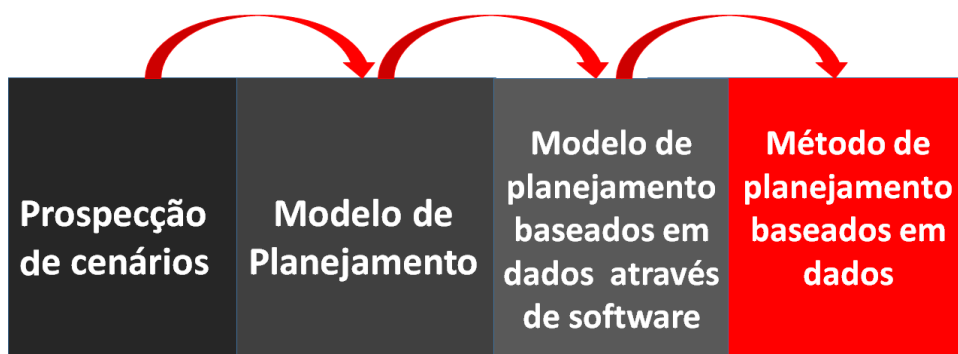
As novas habilidades estão em cientistas de dados, matemáticos. [...] (Mas) eu acho que as funções de um estrategista criativo, um planejador em uma agência criativa, além de planejadores estratégicos e de comunicação em uma agência de mídia, se tornarão posições muito cobiçadas e altamente valorizadas ao longo dos próximos dez anos. (DIMENSION, 2017, p.36)

Jane Clarke, da CIMM aponta na Pesquisa Dimension (2017), que é *essencial* lembrar que a automação é uma ferramenta e não um substituto para a experiência e percepção. E completa: “nenhum algoritmo poderá jamais substituir a compreensão intuitiva e a interpretação de dados que os melhores profissionais de marketing possuem” (DIMENSION, 2017, p.36).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho levou o pesquisador a constantes rupturas epistemológicas, de acordo com o quadro a seguir:

Figura 23 - Rupturas epistemológicas



Fonte: desenvolvido pelo autor.

A investigação tinha como objetivo inicial propor uma prospecção de cenários, para identificação de oportunidades nos quais o planejamento de propaganda pudesse buscar o desenvolvimento de soluções. Com o andamento das pesquisas bibliográficas e documentais, houve a primeira ruptura, em que o pesquisador identificou a oportunidade de desenvolver um modelo de planejamento que teria como produto final um *brief* criativo, que pudesse ser utilizado pelos planejadores para buscar ideias inovadoras. Com o desenvolvimento da metodologia para a criação do modelo, apoiado nas novas descobertas trazidas pelas entrevistas em profundidade, com o suporte das pesquisas bibliográficas e documentais, por meio da análise de briefings e modelos atuais de planejamento, houve uma nova ruptura epistemológica, e o pesquisador identificou a oportunidade de não apenas criar um modelo de planejamento, mas utilizar a própria tecnologia e os dados para propor um método, que resultou no modelo de planejamento gerado a partir de *software* e aplicações.

De qualquer forma, é importante ressaltar que esse estudo não esgota as possibilidades oferecidas pelos dados, e que é necessário aprofundar os estudos. Porém, buscou-se oferecer um método que possa desencadear novas pesquisas. O planejamento de propaganda tem sido pouco estudado no ramo acadêmico, e esse trabalho pode contribuir para que essa disciplina revele novos estudos.

Com esse novo método de planejamento baseado no modelo proposto, agências e departamentos de planejamento terão nos dados um suporte muito poderoso para a geração de ideias inovadoras. A figura a seguir busca elencar algumas das melhorias que o método poderá trazer:

Figura 24 - Benefícios propostas na implantação do novo método



Fonte: desenvolvido pelo autor.

O estudo possibilita o entendimento também de que não basta a adoção de novos métodos e ferramentas. É necessário que haja uma mudança de *mindset*, que envolva todos os membros da equipe, desde a base até as lideranças. É necessário desenvolver uma cultura organizacional que tenha nos dados um suporte para o desenvolvimento de vantagens competitivas para a agência e seus clientes.

Também é necessário que o planejamento crie maneiras de tangibilizar e apresentar sua atuação, elevando o nível de percepção da importância desse processo dentro do produto criativo da agência. Caso contrário, outros departamentos ou *players* podem ocupar esse espaço, como o departamento de mídia, que se especializou numa parte analítica, e nos *players* de tecnologia, que tem um grande

controle sobre dados, comportamento dos consumidores e conseguem realizar uma comunicação direta, de ponta a ponta. *Softwares* de automação e Inteligência Artificial tendem a diminuir o *gap* de inteligência criativa entre esses concorrentes e as agências. Por isso, a evolução do planejamento passa por uma ruptura com os modelos, até hoje, adotados. O volume de dados, a cada dia maior, nos permitirá identificar informações até então impossíveis de serem extraídas, tratadas e entendidas, porém, é necessário desenvolver competências que permitam ao planejador facilmente identificar suas necessidades, pois de nada adiantará esse grande volume dados se não houver essa clareza. Esse volume só complicará a decisão e não trará eficiência.

É importante que, não só o planejamento, mas a agência como um todo volte a ser percebida como um ambiente de inovação e criatividade, atraindo novos talentos e mantendo-se importante para os negócios dos clientes.

A utilização das tecnologias que trabalham com dados e de sistemas e *softwares*, já está pautando o desenvolvimento das estratégias e esse processo deve manter sua evolução. Os dados irão cada vez mais levar o planejador à tomada de decisões estratégicas pautadas pelas análises de dados, e esses irão impactar não somente a provocação a criação, mas também na escolha das mídias e veículos que se comuniquem da melhor maneira com o *target*, seja ela uma propaganda, um aplicativo, ou produto ou mesmo um conteúdo de entretenimento. As ferramentas e ações serão implementadas muito mais por ações racionais do que emocionais. Porém, conforme apresentado no estudo, faz-se necessário entender que comunicação não é ciência exata.

A propaganda está a cada dia mais integrada e, ao contrário do que se previa, não se vê uma perda de relevância da mídia off-line em detrimento da mídia on-line, mas, sim, como mídias que se complementam, onde cada uma tem o seu papel na comunicação. Por isso, entende-se também, que esse novo cenário não exclui os *backgrounds*, experiências e intuições do planejador. Os dados são um suporte e não os decisores.

Um grande desafio está em como aproveitar todo o potencial que o *big data* apresenta aliado às observações de *small data*, de uma maneira que nos aproximemos mais das realidades dos dados. Pode não ser necessário se aproximar à exatidão, mas, ao serem definidas margens de confiabilidade, o trabalho do planejador se torna mais fácil. Esses desafios exigirão dos planejadores o

desenvolvimento de novas competências, permitindo uma multidisciplinaridade, já entendida, mas ainda não exigida, facilitando a adaptação em diferentes cenários e exigências. Assim, é importante que o planejador saiba trabalhar junto, em equipe, saiba impactar positivamente um determinado projeto, uma determinada ação, uma estratégia, um problema de negócio.

A velocidade com que os dados são gerados, coletados, tratados, explorados, traduzidos em informações e em aprendizado são diferenciais que permitem incontáveis oportunidades. Em muitos casos, não é mais necessário esperar institutos de pesquisa, longos processos de briefing, objetivos, aplicação, tabulação, validação e entendimento de pesquisa. Ferramentas e métodos baseados em *big data* permitem, no mínimo, uma primeira análise, com criação de hipóteses, muito mais rápida.

As inovações no planejamento e na criação de propaganda devem, no mínimo, acompanhar as evoluções tecnológicas, já que *softwares* e aparelhos baseados em Internet das Coisas, como o Echo/Alexa, da Amazon, e o Google Home, influenciarão as decisões de compra dos consumidores, e esses irão gerar novos tipos de dados não estruturados. É necessário estar preparado para isso.

As mudanças tecnológicas e comportamentais trazem inúmeros desafios para o profissional, não só de planejamento, mas de comunicação, já que é impossível dominar toda a disciplina, principalmente, pela velocidade com que as coisas estão acontecendo.

O planejamento deve continuar sofrendo profundas mudanças, porém, as bases da disciplina devem se manter. A manutenção de metodologias tradicionais, aliadas às novas, já que há problemas que os dados, por si só, não respondem sozinhos. Conversar com o consumidor vai continuar sendo uma das coisas mais importantes que ele faz, porém, a forma com que se desenvolverá essa conversa tem que mudar. A integração entre metodologias é fundamental para que o planejamento continue sendo relevante. Unir análises de pequenos dados e percepções (*small data*), com grandes volumes de informações (*big data*) possibilitará ao planejador se manter importante, tanto em seu papel criativo como estratégico e analítico.

O planejamento, por seu potencial de influência estratégica e para dirimir a ameaça atual das consultorias, deve olhar mais para os problemas de negócio do cliente, aproximando-se do planejamento de *marketing*.

A utilização de uma metodologia baseada em dados poderá oferecer ao planejador essas possibilidades, inclusive, sendo aperfeiçoada de acordo com os cenários que irão se revelar. Dessa maneira, será possível ao planejador utilizar os dados para incentivar, despertar e gerar inovação em todos os departamentos da agência.

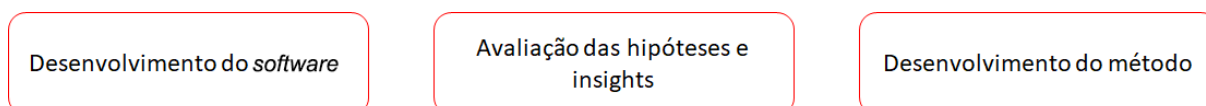
Ao se criarem bancos de dados que permitam o cruzamento de *clusters*, será possível não apenas uma mudança quantitativa, observando o volume de dados possíveis de armazenar, mas também uma mudança qualitativa. Esse volume de dados, tratados e disponibilizados como informações consumíveis, permitirá ao planejador encontrar dados que ele havia esquecido, não tinha conhecimento ou, até mesmo, não sabia que estava procurando. Toda informação pode se tornar aprendido.

Dessa forma, acreditamos que o presente trabalho apresenta possibilidade de desenvolvimento de estudos futuros, para que se possam testar e validar os conceitos aqui apresentados, cumprindo com os objetivos do programa, de estimular o desenvolvimento dos estudos em mídia e tecnologia.

8.1 ESTUDOS FUTUROS

Os resultados desse estudo possibilitam inferir que é necessário desenvolver novos estudos, que busquem o desenho e desenvolvimento do método e do *software* propostos, como mostrado na imagem a seguir:

Figura 25 - Estudos futuros



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Esse pequeno organograma será um guia para que se possam definir as etapas que podem ser feitas a partir dessa pesquisa.

1. Desenvolvimento de *software*:

Para que se possam validar os conceitos e métodos apresentados na pesquisa, é necessário o total desenvolvimento do *software* com integração às ferramentas externas propostas, assim como implementação das tecnologias necessárias.

2. Avaliação das hipóteses e *insights*:

Por meio da utilização sistêmica, poderão ser identificados pontos de ajustes, novas necessidades de adaptações, a fim de se mitigarem possíveis falhas ou erros de projeto, possibilitando, assim, a avaliação das hipóteses e *insights* apresentados. Para que seja possível essa etapa, é necessário o desenvolvimento de métodos que serão utilizados como base para avaliação, definindo os parâmetros, cenários, margens de acerto ou erro, confiabilidade, entre outros.

2. Desenvolvimento do método:

Após o desenvolvimento do *software*, avaliação das hipóteses e conclusão da metodologia, será possível evoluir com o desenvolvimento do método proposto, validando, alterando ou descartando etapas e processos. Entendemos que a utilização trará diferentes desafios e problemas, até então impossíveis de se imaginar, pois apenas por meio do desenvolvimento do método será possível identificar causas e efeitos.

Dessa forma, entende-se que esses estudos podem ser desenvolvidos em novas etapas, como uma possível tese de doutorado, ou uma ferramenta profissional, desenvolvida junto a empresas potenciais já instaladas e consolidadas no mercado de propaganda e tecnologia. Sendo assim, observa-se que o objetivo do programa de mestrado profissional multidisciplinar foi alcançado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Alzira Alves de; PAULA, Christiane Jalles de. **Dicionário histórico-biográfico da propaganda no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

ASTHON, Kevin. **That ‘Internet of Things’ Thing: thing in the real world things matter more than ideas**. RFID Journal, 2009. Disponível em: <<http://www.itrco.jp/libraries/RFIDjournal-That%20Internet%20of%20Things%20Thing.pdf>> Acesso em: 20 jan. 2018.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATTELLE, John. **A busca**: Como o Google e seus competidores reinventaram os negócios e estão transformando nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BAUMAN, Zygmund. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

_____. **A sociedade individualizada**: vidas contadas e histórias vividas. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.

CASTELO BRANCO, Renato; MARTENSEN, Rodolfo Lima; REIS, Fernando; CENP. **Normas**. Normas de habilitação e certificação de agências de propaganda Instituídas de acordo com o que estabelece o item 2.5.5 das normas-padrão da atividade publicitária. Disponível em http://www.cenp.com.br/PDF/NormasDeRegulamentacao/normas_de_habilitacao_e_certificacao_de_agencias_de_propaganda.pdf Acessado em 18 jun 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COBRA, Marcos. **O impacto da propaganda**: um estudo para algumas classes de bens. São Paulo: Atlas, 1991.

CHOW, Marvin. **Inteligência artificial e machine learning**: o caminho para a relevância. Think With Google, out. 2017. Disponível em <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/advertising-channels/novas-tecnologias/inteligencia-artificial-e-machine-learning-o-caminho-para-relevancia-em-escala/>> Acesso: 18 jan. 2018.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editorial, 2008, p. 169 a184.

COUTINHO, Marcelo. **Big data, enormes desafios**. Meio & Mensagem, São Paulo, jan. 2018. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2018/01/02/big-data-enormes-desafio.html>> Acesso: 03 jan. 2018.

DEL MANTO, Caio. **Bla bla land**. Grupo de Planejamento, São Paulo: 2017. Disponível em: <https://grupodeplanejamento.com/2017/05/10/artigo-bla-bla-land-por-caio-del-manto/> Acesso em: 08 ago. 2017.

DIAS, Sérgio Roberto; RIBEIRO, Júlio; ALDRIGHI, Vera. Et al. **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EMERICH, Helcio. **História da propaganda no Brasil**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1990.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.

FERRAI, Claudio. **Planejamento e atendimento: a arte do guerreiro**. 5 ed. São Paulo: Loyola, 2001.

FragmentNation: The Challenge of Capacity and Marketing Fragmentation.
<http://couponpros.org/wp-content/uploads/Insights-Kantar-Media-FragmentNation.pdf>
Acesso em 10 nov. 2017

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDSCHIMIDT, Ronaldo. **Data mining: um guia prático**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional** – Rio de Janeiro : Objetiva, 2011.
Disponível em: <http://lelivros.com/book/baixar-livro-inteligencia-emocional-daniel-goleman-em-pdf-epub-e-mobi-ou-ler-online/> Acesso em 15 nov. 2017.

GRACIOSO, Francisco; PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Propaganda brasileira**. São Paulo: Mauro Ivan Marketing, 2004.

GRASSEGGER, Hannes; KROGERUS Mikael. **Trumping: The Data That Turned the World Upside Down**. Disponível em: https://motherboard.vice.com/en_us/article/mg9vvn/how-our-likes-helped-trump-win Acesso em 30 jan. 2017.

GRUPO de Planejamento: **Sobre nós**. Disponível em <https://grupodeplanejamento.com/sobre-o-gp/> Acesso em: 20 jun. 2017.

HJARVARD , Stig. **Midiatização: teorizando a mídia com agente de mudança social e cultural**. Matrizes, vol. 5, n.2, jan.- jun. 2012, p. 53 a 91.

HOPKINS, Claude. **A ciência da propaganda**. São Paulo: Cultrix. 1973.

HUFF, Darrell. **Como mentir com estatística**. Rio de Janeiro: Edições Financeiras S.A. 1968. Disponível em: <http://lelivros.love/book/baixar-livro-como-mentir-com-a-estatistica-darrell-huff-em-pdf-epub-e-mobi-ou-ler-online/> Acesso em: 15 jun. 2017.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2013.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

KISS, Ellen. Soluções inovadoras ou estratégias de inovação. **Revista ESPM**, São Paulo, Ano 23, Ed. 109, n. 4, p.32-37, out – dez, 2017.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo, Prentice Hall, 2006.

LIMA, PAULO. **O que interessa é a vida**: a biografia de uma agência de propaganda. São Paulo: Trip, 2012.

LINDSTROM, Martin. **Small data**: como poucas pistas indicam grandes tendências. 1ª ed. Rio de Janeiro: Happer Collins Brasil, 2016.

LOPES, Antonio Paraguassú. **Ética na propaganda**. São Paulo: Atlas, 2003.

MANUAL DE OSLO. Disponível em <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf> Acesso em 27 nov 2017.

MATAR, João. **Metodologia científica na era digital**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____ **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____ **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUESONE, Rosangela. **Big data**: técnicas e tecnologias para extração de valor dos dados. Casa do Código, 2016. Disponível em <<https://pt.scribd.com/document/355600768/Big-Data-Tecnicas-e-Tecnologias-Para-Extracao-de-Valor-Dos-Dados-Casa-Do-Codigo>> Acesso: 28 set. 2017.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das mídias digitais**: linguagens, ambientes e redes. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MARTINS, Jorge S. **Redação publicitária**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.
MAYER-SCHOMBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. **Big data**: como extrair volume, variedade, velocidade e valor da avalanche de informação cotidiana. Rio de Janeiro: Elsevir, 2013.

MCLUHAN, Marshall; FIORE, Quentim. **The medium is the message**: an inventory of effects. Harmondsworth: Penguin, 1967.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NOBREGA, Clemente, LIMA, Adriano R. de. **Innovatrix**: inovação para não gênios. Rio de Janeiro: Agir, 2010. E-book. Disponível em: <http://lelivros.love/book/baixar->

livro-innovatrix-clemente-nobrega-em-pdf-epub-e-mobi-ou-ler-online/ Acesso em 10 dez. 2017.

PALFREY, Jhon; GASSER, Urs. **Nascidos na era digital**: entendendo a primeira geração de nativos digitais. Porto Alegre: Artmed, 2011.

PESQUISA **Dimension**: Planejamento de comunicação num mundo dividido. Kantar Media: 2017. Disponível em: <https://www.kantarmedia.com/dimension/pt/download-form> Acessado em 8 nov 17.

POZZA, Letícia Ange. **Sobre modelos preditivos e maturidade analítica**. Medium: 2017. Disponível em: <https://medium.com/@leticiapozza/sobre-modelos-preditivos-e-maturidade-anal%C3%ADtica-a54b215ca3ed> Acesso em: 26 dez. 2017.

PRENSKY, Mark. **Digital natives, digital immigrants**. MCB University Press, 2001. Disponível em: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> Acesso em: 02 maio 2017.

PRIMAK, Fábio Vinícius. **Decisões com B.I.:** Business Intelligence. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

RAMOS, Ricardo; MARCONDES, Pyr. **200 anos de propaganda no Brasil**: do reclame ao cyber anúncio. São Paulo: Meio e Mensagem, 1995.

RENHA, João. **A propaganda brasileira depois de Washington Olivetto**. São Paulo: LeYa, 2013.

RENÓ, Denis. **Discussões sobre a nova ecologia dos meios**. Tenerife, Sociedad Latina de Comunicación Social, 2013.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. São Paulo: M Books, 2005.

SÁFADY, Naief. **Publicidade e propaganda**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

SALZMAN, Marian; MATATHIA, Ira; O'REILLY, Ann. **Buzz a era do marketing viral**: como aumentar o poder da influência e criar demanda. São Paulo: Cultrix, 2003.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de a a z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevir, 2003.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCOLARI, Carlos A. **Ecología de los medios**: de la metáfora a la teoría (y más allá). Barcelona: Gedisa, 2015.

SPERO, Jason. **App marketing**: virando o jogo com ajuda de machine learning. Think With Google, nov. 2017. Disponível em <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt->

br/advertising-channels/aplicativos/app-marketing-virando-o-jogo-com-ajuda-de-machine-learning/> Acesso: 18 jan. 2018.

STEEL, Jon. **A arte do planejamento**: verdades, mentiras e propaganda. São Paulo: Elsevir, 2001.

SOMASUNDARAM, G.; SHRIVASTAVA Alok e EMC Education Service. **Armazenamento e gerenciamento de informações**: como armazenar, gerenciar, e proteger informações digitais. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TANCER, Bill. **Click**: O Que Milhões de Pessoas Estão Fazendo On-line e Por Que Isso é Importante. Rio de Janeiro: Globo, 2009.

TAURION, Cezar. **Big data**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. E-book.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TURLÃO, FELIPE. **Tecnologia e dados ajudam na transformação das agências**. Propmark, São Paulo, nov. 2017. Disponível em: <<http://propmark.com.br/mercado/tecnologia-e-dados-ajudam-na-transformacao-das-agencias>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

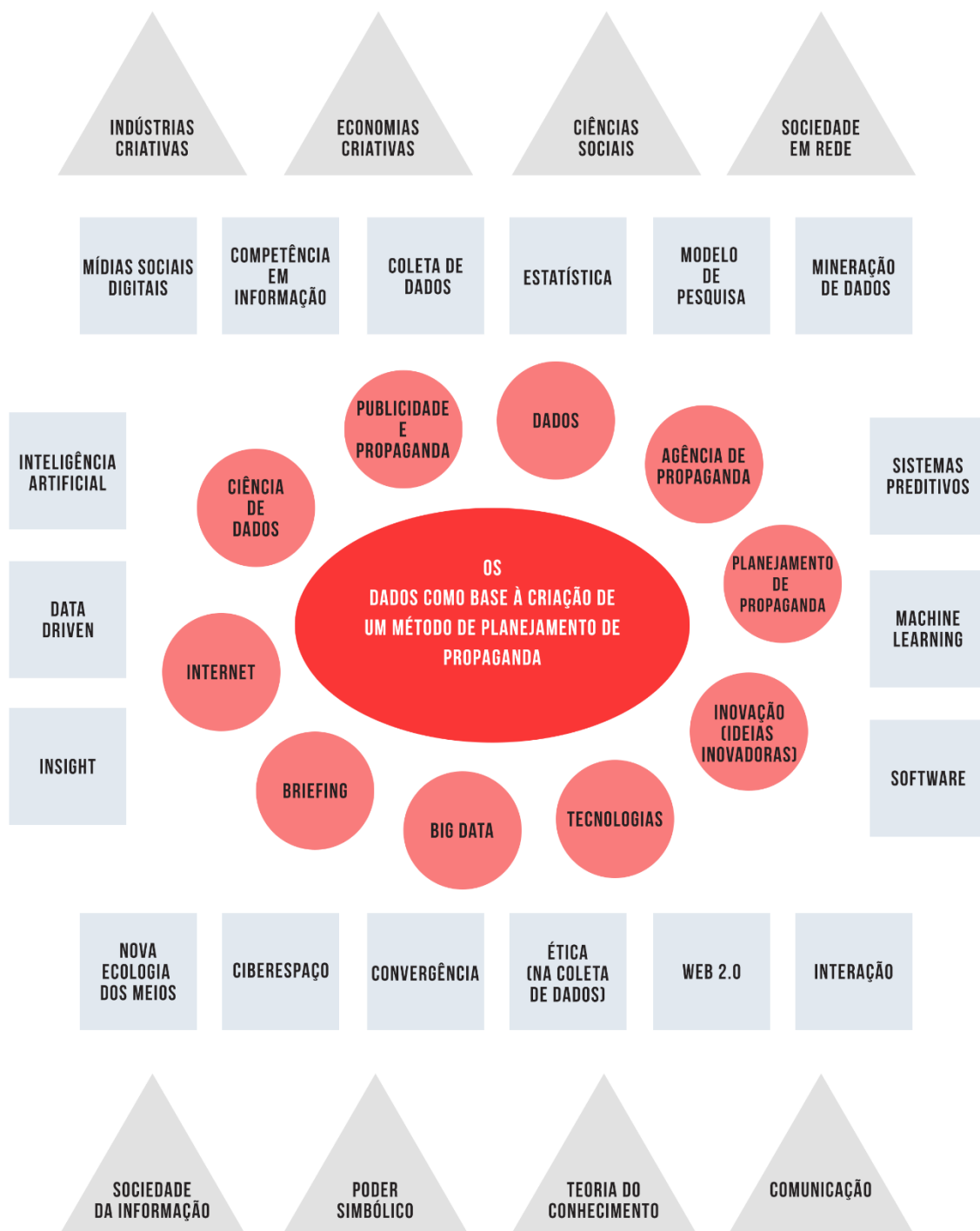
VIEIRA PINTO, Álvaro. **O conceito de tecnologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A

DIAGRAMA DE BELLUZZO

DIAGRAMA BELLUZZO® (PROC. INPI Nº 829859837)



APÊNDICIE B

ROTEIRO MODELO DA ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE

Planejamento:

1. Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?
2. Houve uma ruptura na forma de se pensar o planejamento? Como o planejamento foi se transformando nos últimos anos?
3. Na teoria, a utilização de *big data*, *BI* funciona bem. E na prática? O planejamento consegue extrair esse potencial? Ou é algo ainda muito ligado a Mídia?
4. O planejamento não deveria se aproveitar dessas ferramentas?
5. Como os planejadores/estrategistas podem usar os dados originados através do uso da Internet para gerar ideias inovadoras?
6. Como o planejamento pode usar essas ideias para gerar *insights* para outros departamentos da agência (não somente a criação)?
7. As agências têm usado os dados apenas para justificar suas decisões? Ainda há o chamado “retroplanejamento”?
8. Qual a influência que ferramentas — como *big data*, *BI* etc. — e *softwares* têm no modelo de planejamento que você desenvolve aqui?
9. O planejamento teve início dentro dos departamentos de pesquisa, sempre muito perto dos dados, porém há alguns anos ele passou a ser mais criativo. O planejamento na era dos dados está voltando a se aproximar mais da área estratégica, analítica?
10. Jon Steel (em seu livro *a Arte do Planejamento*, 2001) fala que temos que ouvir o que as pesquisas não dizem. Como ouvir o que as pesquisas e dados não dizem?

11. Jon Steel: Não cabe ao planejador tomar decisões. Ele deve fornecer informações para que as principais mentes, tanto na agência como no cliente, possam tomar essas decisões. O que você pensa dessa afirmação? A análise de dados não permite que o planejador tome decisões?
12. Hoje o cliente sabe mais que a agência em questão de dados, mensuração, etc.?
13. McLuhan (1967) diz que o meio é a mensagem. Cada pessoa absorve aquela comunicação, cruza com suas experiências e a recria, da sua forma e reconta essa história na Internet/mídias sociais digitais. Como é planejar para esse novo consumidor?
14. Scolari e Renó (2013), entre outros, usam a metáfora da ecologia dos meios para identificar os ambientes de comunicação e como as mensagens circulam. *“as tecnologias: en este caso, las tecnologías de la comunicación, desde la escritura hasta los médios digitales, geran ambientes que afectan a los sujetos que las utilizan.”* O planejamento olha para os meios dessa forma?
15. Como aponta Bauman, os relacionamentos estão a cada dia mais líquidos. É possível notar isso também entre consumidores e marcas. Como o planejamento pode minimizar isso? Ainda é possível pensar em *“Brand Lovers”*?
16. O volume de dados e a velocidade com que são gerados nos faz ter a sensação de estarmos inseridos num ambiente onde a mudança é constante, e temos a *“perspectiva de que estamos sempre atrasados em relação ao espaço onde estamos”*, conforme destacado por Mayer e Cukier (2013). Como isso impacta na rotina do planejador? Ainda é possível planejar a comunicação a longo prazo?
17. Jon Steel: Apenas uma boa execução criativa pode provar que a ideia estratégica intelectual e subjetiva é capaz de gerar uma execução e uma resposta tangível e emocional. Como aliar planejamento a rapidez que as mídias sociais exigem?
18. O planejamento já descobriu como participar das conversas com os consumidores nas mídias sociais digitais e na Internet, sem se apropriar (ou ser acusado disso) de causas e movimentos da qual ela não está inserida? Ex case da Pepsi com a modelo Kendall Jenner.

19. Quais as principais diferenças entre o planejamento estrangeiro (inglês , americano) para o planejamento brasileiro?
20. Você (e seu time) segue algum padrão/metodologia/esquema de planejamento, onde as etapas são pré-definidas? Ex. Problematização, Investigação, Lapidação... Se sim, o que buscou quando desenvolveu esse modelo?

Pesquisa

21. Para Jon Steel, grande parte do trabalho de um planejador passa pelo processo de objetivar, criar, moderar, interpretar pesquisas (no período em que o livro foi escrito as pesquisas com métodos tradicionais eram as únicas opções). Qual a importância delas no planejamento atual? Os métodos tradicionais continuam sendo uma ferramenta indispensável?
22. Com a mudança na velocidade das informações, ainda é possível pensar em pré-teste, pesquisas de percepção etc.?
23. Pesquisas com métodos de coleta tradicionais podem levar a um desvio da realidade (ex.: dificilmente alguém ao ser perguntado se é racista/preconceituoso/etc responderia realmente o que pensa). Como fazer para que os dados não nos levem a interpretações incorretas, como as pesquisas tradicionais podem fazer?
24. Os dados da Internet relativos a nossos vícios demonstram o quanto os dados da inteligência competitiva podem ser atraentes, desde a compreensão do fluxo e refluxo do tráfego a *websites* até a descoberta de quem são as pessoas que visitam esses sites, e o que exatamente está por trás de sua decisão de visitá-los. (TANCER. 2009, p.25)

Briefing

25. O processo de criação, discussão e aprovação de um bom *brief* criativo levava tempo. E agora com o imediatismo trazido pelas mídias sociais digitais, como fica esse processo? O tempo é um dos maiores desafios do *insight*?
26. O *brief* criativo em muitas vezes se baseia em causalidade, ou seja, ele aponta o que causa determinado fenômeno (comprar, motivar etc). Porém, os dados (*big data*), são o contrário disso. Eles não nos dizem por que algo está acontecendo, mas nos indicam que algo está acontecendo. Mayer e Cukier (2013, p.9). Como isso impacta o planejamento?

Competências

27. Jon Steel afirmava que “Na definição das habilidades e dos traços de personalidade essenciais para planejadores bem-sucedidos: alto intelecto, curiosidade, habilidade para pensar com os lados direito e esquerdo do cérebro simultaneamente, é alta capacidade de comunicação, tanto verbal quanto escrita”. Quais as competências essenciais os novos *planners* devem buscar?
28. Quais as competências você busca nos profissionais que contrata para seu time?

Mensuração

29. Hoje, é possível mensurar toda a comunicação? Como as ferramentas permitiram um avanço nas mensurações?

Futuro

30. De acordo com a pesquisa do IGP Media Brands, a compra de mídia online deve superar a compra de mídia TV em 2017. Como isso afeta o planejamento?
31. O planejamento sempre foi feito com foco nos clientes. As agências utilizam essa inteligência de que forma para uso próprio?
32. Como atrair profissionais promissores para a área de planejamento, já que muitos estão migrando para outros mercados, como consultorias, players etc.?
33. Agências x consultorias. Como você avalia esse momento?
34. Como o planejamento pode auxiliar nessa reinvenção das agências?
35. Como você prevê que o mercado das agências e principalmente o planejamento estarão daqui a 10 anos?

ENTREVISTA COM DANIEL DE TOMAZO

Realizada no dia 11 de abril de 2017.

Local: Ogilvy – São Paulo.

Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?

O que me atraiu primeiro foi a possibilidade de trabalhar com uma coisa que juntasse os dois lados do cérebro. Uma coisa que tinha um lado de criatividade e um lado o pensamento racional, lógico e estratégico. A possibilidade de transitar entre esses dois universos me atraiu muito.

Entrei na faculdade como todo mundo, imaginando criação, porque não sabia nada, aí fui descobrindo que tinha *marketing*. Quando eu descobri que achava que iria encaixar, quando descobri planejamento em agência, parecia o lugar perfeito para eu lidar com essas duas coisas. Isso foi o que me atraiu primeiro quando fui fazer entrevista para meu primeiro estágio.

O que mudou, não vou dizer o que mudou, mas o que mais acrescentou. Eu costumo dizer que o planejamento é uma caixa de ferramentas que nunca diminui. Você nunca tira ferramentas, você só coloca ferramentas novas. Então, o que eu sinto... outro dia eu estava fazendo um trabalho de estruturação da agência e comecei a listar tudo o que a gente faz. A gente faz muita coisa diferente, desde coisas muito, que tem um lado muito forte de entendimento das coisas, pesquisa, entender das pessoas, entender de mercado, entender de negócios. Isso se soma a um lado muito forte de marca, que é entender como uma marca funciona, como uma marca se forma, como se constrói uma marca que se junta a um lado muito forte de insight e criatividade, então, você tem que ser bom de ideia, você tem que ser bom de encontrar soluções pras coisas, tudo mais. E uma "lan party" que vem mais recentemente, que vem com Internet junto com lan party, com a Internet e tudo mais, tá ficando mais importante que é um lado muito granular, uma palavra que é fazer a gente descer mais pro detalhe, o que as pessoas chamam usualmente de descer pro tático. Hoje em dia tenho que fazer isso muito mais do que há 10 anos atrás. Entrar em detalhes do que cada canal vai falar, do que cada coisa vai falar, é mais importante hoje em dia isso.

O que me faz continuar nessa história acho que são duas coisas: uma delas acho que o trabalho com estratégia inclui, ele tem desafio intelectual legal. Mesmo que seja coisa que você já fez, já visitou, trabalho com isso há 20 anos, mas ainda assim, cada trabalho novo, cada briefing novo é uma questão nova que chega. É uma questão nova, entendeu? Você tem que resolver. É como ser viciado em palavra cruzada, sabe? Você tem um barato com aquele negócio.

Mas acho que mais do que isso, eu fico pensando muito por que fazer isso em agência, especificamente. E eu acho que tem vários trabalhos de planejamento legal em cliente, no Google, sei lá, todos são legais, mas se tem uma coisa que eu gosto muito de trabalhar em agência é que ela te obriga a... uma agência, diferente de uma consultoria, ela tem que transformar a recomendação dela numa coisa concreta, ela é obrigada, tipo, eu não posso nunca chegar só e falar pro cliente "eu acho que você devia fazer isso". "Cliente, eu acho que você devia fazer isso usando essa ideia aqui". E essa coisa concreta ajuda a aterrar o pensamento, ajuda a deixar você... os americanos usam a expressão *grounded*, que é deixar você com o pé no chão sempre e acha que isso é muito bom, muito importante porque, se não, é muito fácil a gente ficar sendo só teórico, só genérico sobre as coisas e não resolver muito.

É por isso que eu continuo, é isso que continua me estimulando.

E tem um outro lado, uma coisa importante que esqueci de falar, que isso tem a ver com a escola, com a Sandbox, que pra mim é muito verdade, que é: eu acho que planejadores são

terrenos férteis para aprender. Eu gosto de gente que gosta de aprender, eu gosto de ensinar as pessoas, eu gosto de ajudar na formação delas, isso é uma coisa que eu gosto muito, pelo qual eu começo e pela qual eu continuo aqui.

A criação da escola (Sandbox) foi uma necessidade de mercado que você sentiu?

Eu admito que eu sabia que tinha essa necessidade, mas foi menos movido pela necessidade. Eu via que tinha um espaço também pra isso, mas menos movido pela necessidade e muito mais movido por um barato de formação.

Eu sempre conto essa história: eu estava na Loducca no início da minha carreira, nos primeiros anos, e eu estava lá há alguns anos e trabalhava em muitas concorrências, e nessa época a agencia não estava em um bom momento e a gente nunca ganhava. E meu trabalho nunca ia pra rua, e eu comecei a ficar frustrado de não por trabalho na rua. Aí eu cheguei à conclusão: “cara, se eu ficar pensando só em por trabalho na rua, eu vou morrer frustrado, não vai rolar essa coisa, eu não vou conseguir sair do lugar, eu preciso buscar alguma outra métrica de formação profissional.” Desde então a gente já tinha lá uma coisa de formação de pessoas, então a gente tinha *coaching*, ter sempre estagiário, tinha várias coisas assim.

Aí eu virei e falei assim: “Pô, vai ser isso, cara. Eu vou pensar mais em formação, tipo, minha métrica vai ser em pessoas que eu ajudei a formar e não só os trabalhos que eu pus na rua.” E depois eu coloquei muito trabalho na rua. Mas isso ficou na minha cabeça, grudado e virou um vício. E eu comecei a fazer cursos dentro das agências, comecei a ficar empolgado com isso e aí eu sempre tive a vontade de levar isso pra fora, pra mais gente, e a escola surgiu dessa vontade pra ser sincero.

Então tinha a necessidade ali, que eu via espaço, mas principalmente tinha o meu barato.

Como os dados originados pelo uso da Internet podem gerar ideias inovadoras para o planejamento publicitário?

Vou começar falando uma opinião geral que eu tenho sobre dados que é meio copo cheio meio copo vazio. O meio copo cheio é que, tudo o que a gente fala, que a gente tem muito mais dados, que dá pra aprender muito mais coisas com eles, que isso vai crescer muito, é tudo verdade e tudo excitante teoricamente.

O meio copo vazio é que a prática disso tudo, hoje, é muito difícil de acontecer. Difícil porque é um bagulho novo, é difícil. Por vários motivos a gente não tem sempre tantos dados quanto a gente quer, mesmo pensando “ah, tem tantos dados de navegação”. Aí eu tô querendo fazer uma questão assim, eu estou fazendo um diagnóstico duma marca, vamos pensar numa marca qualquer, digamos que eu estou fazendo um diagnóstico pra uma marca qualquer, vamos ver o que “*data*” mostra: *data* mostra a quantidade de comentários do Facebook, quanto foi o *bounce rating* da página, sabe, assim. Véio, isso aqui não tem nada a ver com minhas perguntas.

“Ah, vamos ver o que as pessoas estão falando nas redes sociais sobre o feminismo” .Tá bom, sabe, assim... qual é o meu ponto? Então várias experiências que eu tive com dados foram frustrantes de saída, porque tem uma distância muito grande. O que eles chamam de hipótese, pra testar, é muito mais, tá muito distante do que é útil pra gente. Então o que a gente tem que fazer? A gente tem que, vou usar outra expressão americana que é *gap*. A gente está muito num momento na prática de seguir, os dados têm esse potencial, mas a gente tem que trabalhar muito pra fazer isso ser útil. E o que que ajuda a ser útil? Você precisa aplicar o mesmo tipo de pensamento que você tem pra qualquer investigação e pesquisa científica, pelo menos o método científico você tem que aplicar pra dados, que é uma coisa que o Jon Steel, por exemplo, no livro não fala tanto, pois lá era muito pra aprender a usar a ferramenta ‘quali’, aprender aquelas coisas, mas por exemplo assim, do mesmo jeito assim quando você vai fazer o seu mestrado, o que você tem que fazer? Você tem que definir uma hipótese e você tem que definir um método de investigação que ajude a responder essa

pergunta, você tem que ter um pensamento, bom, que tipo de investigação... é igualzinho. Você precisa virar e fazer essa história aqui funcionar de um jeito que seja... então por exemplo assim, a gente queria lançar um produto, concorrente de um produto que foi lançado a pouco tempo, é um produto de comida, esse projeto rolou mesmo. O que que dá pra aprender sobre esse concorrente, com vamos aprender sobre ele, vamos ler as coisas, não tinha nada muito interessante, vamos ver o que que tem em redes sociais? A gente começou a conversar: - ah, cara, no Twitter não vai ter nada assim, vai ser só as pessoas zoando com esse produto, pois é um produto engraçadinho e tal, não vai ter nada, mas aí a gente pensou assim “pô, a gente tem que entender como esse produto se encaixa na vida da pessoa”. Falei “pô, será que no Instagram tem alguma coisa?” A gente foi olhar lá pela *hashtag* e tinha várias coisas sobre aquele negócio, aí eu falei assim: “Bom o que a gente tem que entender, a nossa hipótese é que isso é uma coisa muito mais consumida pra pequena diversão em casa do que um “*on the go*”, comer no trem. Então vamos ver se isso é verdade.” Aí a gente olhou pro Instagram e enxergou no Instagram, naqueles posts, um banco de dados, então a gente criou um banco de dados, assim, antes de começar, tudo antes de entrar (na análise) nos posts, a gente falou assim “a gente tem que ver que horas eles estão comendo, o que eles estão comentando, o que acompanha, onde eles estão”, tudo bem factual, sabe? Coisa bem factual. Aí os caras foram lá e levantaram, levantamos 100 posts e fizemos, puxamos a amostra e fizemos um banco de dados que deu pra ver que é consumido mais à noite, deu pra sacar tudo.

Em resumo, esse trabalho antes de ter a hipótese, de pensar no método de investigação, foi o que fez aquela data de navegação nas redes sociais ser útil. Se eu não tivesse esse pensamento antes aquilo não ia servir de nada pra mim. Aquilo não ia ter valor, pra mim. Então acho que esse é o resumo da história. É tudo verdade teoricamente, vai dar um enorme trabalho pra funcionar na prática, e aqui eu estou falando da agência, do planejamento, das questões que a gente tem aqui, questões de marca, comportamento das pessoas e tudo mais. Pra Amazon que é pra vender uma coisa ou outra é mais fácil, entendeu. Tá mais direto o caminho. Em terceiro lugar, vai dar muito trabalho pra gente cobrir esse *gap* que tem entre ser útil e o quanto é teórico, mas a gente tem que trabalhar nisso e é, por um lado, frustrante, mas por outro lado, quando você acha um jeito, é muito excitante, então ajudou muito.

Jon Steel fala que temos que ouvir o que as pesquisas não dizem. Como ouvir o que as pesquisas e dados não dizem? Com pessoas era mais fácil, por seus comportamentos?

Acho que não necessariamente. Toda pesquisa, toda investigação, você consegue descobrir uma face das coisas, você consegue descobrir um pedaço das coisas, eu acho que assim, digamos que essa mesa aqui é o cenário, quali, literalmente vai te dar isso e análise da quali vai aumentar isso a parte de dados vai te dar isso, você monta o cenário. Talvez você não veja a mesa inteira, mas talvez você veja bastante da mesa, entendeu? Eu jogava um jogo de *nerd* no computador há muitos anos atrás que se chamava “Age of Empires” e era um jogo com mapa e você começava na sua civilização e então era um pedacinho pequeno, e tudo era preto em volta, e se você mandava seu boneco para uma determinada área, você passava a enxergar essa parte do mapa. O ponto todo é que você precisa andar mais pra enxergar mais do mapa. Você nunca vai ver o mapa inteiro, mas tudo bem, também não é, que é importante ver o mapa inteiro, é importante você ter uma compreensão sobre aquilo inteiro, não você isolar cada metro quadrado desse local, acho que é mais por aí assim.

Isso era muito importante dentro... O Jon Steel não menciona Internet nenhuma vez, ele foi escrito no mesmo ano em que o Google foi lançado, ele é muito da realidade do planejamento, ele tem muita, pois eu adoro no livro, mas ele é muito de uma realidade já desgastada, diferente, que era muito sobre fazer ‘quali’, pois qual era o desafio daquela época, era fazer um ‘quali’ pra achar um *insight*, uma verdade humana que ninguém viu, era muito sobre ler nas entrelinhas pra fazer um comercial bem forte sobre essa verdade. Hoje em dia achar um *insight* muito forte continua sendo poderoso, mas tem outras coisas poderosas também,

entendeu? Por isso que ele é meio loucão sobre as entrelinhas, porque você tinha outras coisas.

O que data está vendo, é te mostrar mais do mapa, ele não surge pra suprir essa necessidade das entrelinhas, não são coisas ligadas diretamente.

Scolari e Renó, entre outros, usam a metáfora da ecologia dos meios para identificar os ambientes de comunicação e como as mensagens circulam. “as tecnologias: *en este caso, las tecnologías de la comunicación, desde la escritura hasta los medios digitales, geran ambientes que afectan a los sujetos que las utilizan.*” O planejamento olha para os meios dessa forma?

O planejamento tem bastante preocupação de como a mensagem vai ser recriada. Acho que ainda tem muito no nível de crises, tipo, a gente sempre pensa, quando por essa campanha no ar, o que vão zoar com a gente? Pode ser grave, vou virar Pepsi (exemplo da campanha da Kendal Jenner) ou não?

Tem essa crise. A gente pensa muito, porque hoje em dia grande parte do nosso negócio é pensar como uma determinada ideia, como a execução vai se comportar em mídias sociais, é uma parte superimportante da história, então não tem muito jeito, é uma coisa que a gente considera.

Como aponta Bauman, os relacionamentos estão a cada dia mais líquidos. É possível notar isso também entre consumidores e marcas. Como o planejamento pode minimizar isso? Ainda é possível pensar em *brand lovers*?

A gente vai soltar uma pesquisa agora, sobre marcas que importam. O que fazem as marcas importarem para as pessoas. Tem várias coisas que fazem as marcas serem mais ou menos importante para as pessoas. Primeiro: isso no Brasil tá num meio termo entre as marcas; importam menos pras pessoas do que nos USA e Inglaterra, e mais do que na China e no México, por exemplo. O Brasil tá no meio.

E tem uma coisa que faz a marca ser mais importante, o que está fazendo muita diferença hoje é, onde está o maior gap, é o quanto a marca consegue ser útil pras pessoas. E útil não quer dizer que você está construindo uma marca racional, tipo Google. A nossa relação com o Google não é racional, ela é concreta, ela é útil, e por isso você consegue evoluir disso pra uma questão mais emocional, de relacionamento com aquela marca. Então o Google, assim, é uma marca desse jeito, mas não é pelo que a propaganda faz do Google, é pelo quanto o Google participa da vida das pessoas. Então eu acho que ainda dá, é mais difícil hoje em dia e depende mais do que você faz.

Hoje o planejamento tem a mesma importância da criação? Os clientes percebem valor?

“A gente não veicula *briefing*, a gente veicula execução”. A pessoa vê a execução.

E sobre os resultados que o (profissional de) planejamento traz? Como mostrar?

Acho que não é assim que as coisas funcionam.

A gente tem um sistema de avaliação de *performance* da agência, mas ela é muito difusa pois, tem muita subjetividade. Ele poderia ser muito mais objetivo, em geral, na indústria (de publicidade). Mas em geral, eu acho que não é assim que a gente avalia. Quando a gente olha uma campanha que está saindo, aquela campanha que está lá passando ou o resultado pro cliente e tudo mais, a gente tenta olhar assim, quem ajudou e quem não ajudou, quem fez a diferença. Não importa se foi o planejamento, a mídia, quem foi a pessoa. A gente divide o mundo em, menos qual foi a contribuição do atendimento, planejamento, da mídia, da criação,

do BI etc., e olha mais em termos do que o cada um “trouxe pra festa” especificamente (entregou). Por que tem tanta gente tentando responder uma questão.

O que eu fico vendo é, pros melhores tramos da agência, “quanto o planejamento trouxe pra festa”. Por isso que eu falei que a minha habilidade tão importante é que o cara saiba trabalhar junto, eu não quero apenas que o cara faça o PowerPoint mais lindo do mundo, eu até quero, mas não é por aí que eu vou avaliar isso. É pelo quanto o PowerPoint dele, a postura dele e a conversa dele impactaram positivamente um determinado projeto, alguma coisa que saiu na rua ou que levou resultado pro cliente ou não. Quanto você fez de diferença. Quando você participa de uma reunião, pensa numa reunião, você percebe que tem gente que fez mais a diferença do que as outras. Na Ogilvy e no planejamento da Ogilvy, a gente quer sempre que sejam as pessoas que fizeram mais a diferença na reunião. Que tão lá no grupo que fez mais diferença. É isso, como resumo da coisa que estamos buscando.

Pesquisa

Para Jon Steel, grande parte do trabalho de um planejador passa pelo processo de objetivar, criar, moderar, interpretar pesquisas (no período que o livro foi escrito as pesquisas com métodos tradicionais eram as únicas opções). Qual a importância delas no planejamento atual? Os métodos tradicionais continuam sendo uma ferramenta indispensável?

É indispensável. Eu acho que vai sempre somar. Por isso eu falei, é uma caixa de ferramentas que só aumenta. Por algumas questões, você vai usar mais uma ou vai usar mais outra, mas sempre vai aumentar. Eu acho que dados é a mais nova, mais recente no uso da prática no planejamento, mas eu acho que é agora, tem questões que dados não respondem sozinhos, e você precisa de outras coisas, mas beleza, não tem menor problema.

Com a mudança na velocidade das informações, ainda é possível pensar em pré-teste, pesquisas de percepção etc.?

Hoje em dia, não vou dizer que a gente faz menos, mas ele é menos importante na nossa vida. Antigamente o pré-teste era uma questão de vida ou morte quando chegava o resultado pra saber se a campanha ia pra rua ou não ia pra rua, entendeu? Então é super... era muito mais assim... hoje em dia o pré-teste é pro filme da TV, ele vai dizer, mas assim, ele não é uma questão de vida ou morte pra campanha, sabe? Vai ter outras coisas que vão acontecendo independente daquilo. Então eu acho que isso é uma coisa que mudou bastante.

Mas é menos pela agilidade e mais por que, o pré-teste no fim das contas, na prática era muito comercial de 30 segundos, e muito menos na nossa vida é sobre comerciais de 30 segundos hoje em dia.

Briefing

Atualmente o tempo é um dos maiores desafios do insight?

É o famoso talvez sim, mas não tem o que fazer. Você tem que tentar ver o lado bom. Na verdade, não é ruim, é diferente. Então você tem que pensar menos em insight a partir de uma análise profunda que você vê tudo, e mais insight do ponto de vista tem coisa acontecendo a toda hora e você pode tentar arriscar mais nas coisas. Acho que é por aí. Porque acho que na prática não dá pra ficar sofrendo, chorando por isso.

Competências

Quais as competências necessárias para o planejador da era dos dados, em sua equipe?

Acho que só evolui, só aumentou necessidades, ficou mais difícil. Se eu fosse falar uma habilidade central é a capacidade de trabalhar com os outros (em equipe). A gente tem que fazer tanta coisa, e isso é verdade pra todo o trabalho numa agência, que a gente não pode ter mais esperança que o planejamento sozinho vai fazer um bom planejamento, que a criação sozinha vai fazer uma boa criação. Você tem que fazer isso com mais gente.

Então o que eu quero é gente que trabalhe bem com os outros, gente que saiba trocar ideia, gente que saiba contribuir e receber contribuição, fazer junto e tudo mais. Pra mim isso é uma habilidade essencial.

O planejamento não lidera a área de *BI*, mas temos uma equipe de *BI* grande, *data intelligence* grande e que a gente é parceiro, que trabalha junto com a gente. Eu não preciso ter as pessoas debaixo da minha gestão pra fazer trabalhar junto. Então eu preciso de gente que saiba se misturar junto com os outros, fazer junto com os outros e trabalhar junto com os outros. Esse é o resumo da obra.

Futuro

Agências x consultorias. As agências podem ocupar o *gap* criativo que as consultorias não possuem?

Acho que as consultorias vão ganhar algum espaço, mas não todo, tentando resumir. Porque eu acho que eles têm habilidades e capacidades que são úteis, e que tem valor, então funciona pra essa coisa. Eu acho que eles não têm todas as habilidades possíveis. A Ogilvy tem uma unidade lá fora que chama Ogilvy Head, que é uma consultoria, e consegue oferecer esse serviço. Acho que vai misturar mais, eles vão crescer, não acho que eles vão acabar com as agências ou tudo mais. Acho que vai ter coisa rolando. É difícil cravar o que vai acontecer, mas que vai ter uma reacomodação de forças, vai. Mas não acho que eles vão tirar totalmente as agências da jogada.

Qual sua previsão para os próximos 5 ou 10, para planejamento e os profissionais que atuam nesse departamento?

A única certeza que eu tenho, certeza é uma palavra muito forte, mas a convicção que eu tenho é que, lembra que eu falei que eu tenho que fazer bem mais coisa que quando eu comecei há 20 anos atrás, daqui há 10 anos ele vai ter que fazer mais coisas ainda e não vai poder deixar de fazer as coisas que eu fiz há 20. Ele não vai fazer da mesma maneira, mas o tipo de entrega e papel vai.

A primeira coisa é que só vai aumentar a caixa de ferramenta desse cara.

Meu outro ponto é que eu acho que vai continuar o movimento de ter planejadores em outros perfis de empresa, não só em agência. Vai ter planejador em cliente, vai ter planejador em agência, vai ter planejador em consultoria, vai ter planejamento em empresa... vai ter mais gente fazendo isso.

E eu acho que o modelo trabalhar junto, já está prevalecendo, e vai ser a norma. Ele já é o melhor, mas o cara que se fecha, faz o especialmente sozinho e volta pra casa e entrega pros outros vai sumir. A norma vai ser o cara que trabalha junto com os outros e faz mais a diferença. É a coisa que sinto.

As mudanças que a gente está enxergando, que a gente está vivendo, elas vão se aprofundar. Porque eu acho que o tipo de evolução que a gente viveu nos últimos 10 anos em termos de o que é *on*, o que é digital, ela foi muito profunda. Eu acho que a gente entra numa fase onde vai continuar tendo sempre muita transformação, mas eu acho que daqui há 10 anos o Google,

a Amazon e o Facebook, vão continuar sendo os *players* mais importantes. Eu não acho que vai entrar algum quarto, que a gente não viu, que vai ser do tamanho desses outros. Pode ser que eu esteja errado.

Não vai ter uma ruptura. Vai ser muito assim, a gente aprender a lidar melhor com essa realidade que está se desenhando, que vai continuar sendo uma realidade muito dinâmica, com muita coisa nova, mas eu acho que esses são os *players*. Acho que um vai estar melhor uma hora, outro em outro momento, mas é assim que funciona eu acho.

É minha aposta. A sensação que eu tenho. Pois eu acho que a revolução, a ruptura mais dramática já foi. As cartas já estão apresentadas, agora é o mundo tentando aprender a lidar com a transformação que rolou. Eu acho que, mais a gente vai aprender vai saber lidar do que reinventar isso 20 vezes. Eu acho que a Netflix vai ser grande, acho que o Uber vai ser grande, esses “usual suspects” vão continuar sendo grandes, vão sempre prevalecer. É isso que eu sinto.

Desenvolvimento de ferramentas próprias. Como isso pode afetar o dia a dia do planejamento?

Eu acho que, além da pesquisa que a Ogilvy está lançando, estamos também construindo um pensamento novo de construção de marca “Make Brands Matter” e a premissa dele está baseada, é assim isso é novo (seja discreto com essa informação). Tem uma frase do Jack Welch que ele diz assim: “Algumas companhias planejam por anos, outras pro próximo trimestre, outras para agora. As melhores empresas planejam para as três”. Ele fala que uma marca deve ser construída nesses três níveis. Tem um nível que é o ano, que deve ser construir plataformas, então são posicionamentos, o que a marca significa o que a marca faz etc. Então você tem um planejamento que funciona aqui. Exemplo: se fosse Dove, seria “A Real Beleza”. A coisa mais essencial dessa marca.

Você tem programas, que são as campanhas, que são as campanhas de Dove. Então você vai fazer uma campanha de shampoo etc. É o que está aqui o *quarter*, que é o que vai entregar resultado de vendas, e tudo mais.

E tem a coisa que está no todo dia, no agora, que a gente chama de “*pulse*” que é como a gente deixa isso dinâmico. Essas três coisas têm que estar alinhadas. Esse negócio instantâneo, se ele for descolado dos níveis de cima, ele vai ser muito mais superficial e menos útil. Se você tem essa espinha dorsal em todos, você consegue fazer com que esse “*pulse*” ajude os programas e com que os programas ajudem a plataforma construir valor de longo prazo. Acho que é um pouco assim que eu prefiro pensar.

Tem uma coisa muito de imediata? Tem sim. Exemplo: a gente abriu agora um “*content factory*” da Nestlé, é uma equipe da Ogilvy que fica alocada lá dentro trabalhando com redes sociais de marcas corporativas e de Nescau e alguns outros projetos.

O que a gente tem que fazer no *content factory*? O trabalho lá ele faz sentido, se ele não estiver ligado com os outros, ele é só um monte de posts. Então a gente tem que ter esse pulso no imediato, mas a gente tem que ter um pulso na decisão estratégica que já foi tomada, se não ele não está construindo nada.

Todas as ferramentas que temos disponíveis na agência tem lá e temos um profissional de *BI* alocado lá dentro, que fica entendendo como as coisas estão indo, o que está funcionando o que não está, mas aí é *BI*, mas dentro das perguntas que eles respondem dentro do *content factory*, o que funcionou, o que não funcionou, que post está ajudando que post não está ajudando, qual teve envolvimento, mais assim... não são as questões dos níveis aqui de cima, tá certo, porque as questões dos níveis aqui de cima já passaram por dados, já foram feitas e já foram respondidas.

Para você, o que é inovação em propaganda?

Pra mim, inovação em propaganda não é a mesma coisa que criatividade. Inovação é quando você inventa um jeito novo de fazer alguma coisa e isso pode ser replicado.

Por exemplo, esse comercial é espetacular:
<https://www.youtube.com/watch?v=sYYpcCDSMz0>

Amo essa campanha e acho supercriativa. Mas não foi inovadora. Era um comercial de TV com um bom *insight*, tudo isso bem executado. Era um superacerto num formato que já existia. Mas não faz sentido fazer um outro comercial dizendo que "se a gente tratasse jogadores de futebol como...".

Agora, algumas coisas abrem uma nova possibilidade. E não precisa ser tecnologia, pode ser até coisa *soft*, de linguagem.

Por exemplo, lembra disso: <https://www.youtube.com/watch?v=XpaOjMXyJGk>

Não se usava experimentos sociais para propaganda. Depois desse, vários outros foram feitos para outras marcas e categorias. Não são cópias desse, mas aprenderam a fazer desse jeito. Alguns, como esse (<https://www.youtube.com/watch?v=XjJQBjWYDTs>) são ótimos.

Finalmente, existem inovações relacionadas à tecnologia. Quando alguém traz pra propaganda alguma coisa que não era usada e tals. Mas, a regra vale: depois dessa primeira inovação, mais gente pode seguir por essa estrada.

APÊNDICE D

Entrevista com Márcia Aguirre

Realizada no dia 11 de abril de 2017.

Local: R/GA – São Paulo.

Perguntas Entrevista

Perguntas Entrevista

Planejamento:

Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?

Eu comecei em criação e eu odiava quando tinha que refazer *job* porque o *Brief* estava errado. Eu sou de Vitória, Espírito Santo, e comecei a fazer planejamento lá sem nem saber que essa disciplina existia. Porque eu ia fazer pesquisa, ia atrás de conversar com gente, com o consumidor, experimentar o produto pra ver se eu conseguia alguma coisa, pois, eu não gostava de refazer *job*. E eu sempre quis vir pra São Paulo. Antes vir pra São Paulo eu fui morar na Inglaterra por um tempo e lá eu descobri que o planejamento existia, aquela coisa do planejamento inglês. E aí eu disse, é alguma coisa que eu já faço, que eu curto e acabei vindo pra São Paulo, fiz Miami Ad School e fui direto pra BBH, fiquei 6 anos lá, foi legal porque a BBH foi o berço do planejamento e veio um Inglês pra ser o Head de estratégia e então aprendi muito com ele. Planejamento na essência.

E mudou, do que era pro que a gente faz agora. A metodologia de estudar pra caramba de abrir e fechar em algum insight, num direcionamento continua, só que antes ela era muito focada em mensagem, eu preciso ter a ideia de uma mensagem de uma campanha, hoje o direcionamento é mais variado. Ele pode ser até um novo *business*, um serviço, uma campanha, uma plataforma, então..., e é muito maluco, porque tudo que você estuda, até o olhar que você está estudando, ele já é um olhar diferente. Então por exemplo, se o meu cliente já vem o pedido de que ele quer um *app*, não que isso esteja correto, porque o *app* é só um *device* que a gente vai definir se o *app* é ou não a solução pra ele, mas às vezes o cliente já chega com o pedido eu quero um *app*, aí eu já sei que pra um *app* ter sucesso ele precisa de hábito, eu penso, se eu vou desenvolver um *app*, se eu vou botar investimento e alocar esforços no desenvolvimento de um *app* que demora um tempo eu preciso que as pessoas tenham um hábito de entrar nesse *app*. Se as pessoas não tiverem o hábito de entrarem nesse *app* o que vai acontecer? Na primeira hora que ela tiver um telefone ou smartphone com excesso de memória sendo utilizada, ah, eu não uso esse *app* aqui todo dia, vou jogar ele fora, então, pra um *app* fazer sucesso ele precisa de hábito. Sabendo disso, na hora que eu for abrir, na hora que eu for estudar, na hora que eu for entender o consumidor, entender tudo eu já atrás de um insight relacionado a hábito. Então, qual que é o hábito que eu posso me apropriar? E aí eu vou pra um direcionamento de esse insight para criar esse hábito.

Então assim, o que mudou? Antes eu abria e fechava pra um insight uma mensagem pra fazer uma campanha, que fala "*top down*", as marcas falando e as pessoas decidindo se querem comprar ou não. Hoje, eu abro e fecho, mas, dependendo pra onde eu quero ir, se é um *business transformation*, se é um *app*, se é uma plataforma, se é um produto, um serviço, então eu vou abrir e vou fechar já com um olhar pra onde eu quero ir. Então, parece que abriram mais frentes, abriram mais avenidas. Então é isso, acho que a gente só agregou mais coisa aí. Social, etc. A gente aqui na R/GA tem estrategista, que ele é mais generalista, porque ele precisa entender de estratégia de social, estratégia de campanha, plataforma e a gente tem um estrategista que a gente chama de *Social Strategist* que é uma galera que cuida só de redes sociais e agora a gente está tentando também um *UX Strategist* que é um estrategista pra UX, então, acho que no final das contas era tudo muito mais simples do que é hoje. Hoje tem muito mais frentes acontecendo, o que é legal, então evoluiu.

O que te faz permanecer na agência?

Só porque eu estou na R/GA. O modelo das agências tradicionais ele está fadado ao insucesso. Porque a forma como o *business* acontece e a forma como as agências ganham dinheiro, que é porcentagem em mídia, que é BV, tudo isso vai mudar, está mudando, a forma como as agências são relevantes pros clientes, tem que mudar. As tradicionais... toma aqui um briefing, faz uma campanha, coloca no ar. Nem as pessoas mais estão funcionando assim. As pessoas estão muito mais críticas em relação a campanhas. Elas não querem mais ver, eles querem que as empresas façam alguma coisa, que seja alguma coisa relevante pra vida

delas. E nesse sentido a R/GA é uma agência que eu vejo que faz isso. Então, eu só estou em agência porque é a R/GA. Se não eu estaria também partindo pra um Google, pro Facebook, pro cliente.

Os dados mudaram a forma de se planejar?

Os dados são mais uma fonte. Uma fonte que você vai beber. Mas acho que não mudou a forma.

Scolari e Renó, entre outros, usam a metáfora da ecologia dos meios para identificar os ambientes de comunicação e como as mensagens circulam. “as tecnologias: en este caso, las tecnologías de la comunicación, desde la escritura hasta los medios digitales, geran ambientes que afectan a los sujetos que las utilizan.” O planejamento olha para os meios dessa forma? Isso impacta o formato do planejamento?

Com certeza tem. Com certeza tem vezes que a gente quer estimular essa criação, a gente quer aproveitar esse comportamento para a criação de serviços, a gente quer aproveitar esse comportamento para a criação de conteúdos, a gente quer aproveitar esse comportamento para a cocriar com as pessoas. Então com certeza impacta. Como eu falei você trabalhar com planejamento era muito mais simples. Hoje é muito mais complexo, muito mais, em todos os sentidos. Muito mais complexo inclusive nesse ecossistema de meios. Se você fizer o antes e depois da vida, de planejamento, o antes era coisa que eu aprendi na faculdade, era coisa da “Uniques”, tudo com a mesma cara, tudo com o mesmo branding, tudo com a mesma mensagem pra ter abrangência, então construção de marca era “uniques”. Agora não é mais. Agora são peças de um quebra cabeça misturado, inclusive, com as pessoas, as pessoas criando conteúdo também. Então é muito mais complexo hoje.

Como aponta Bauman, os relacionamentos estão a cada dia mais líquidos. É possível notar isso também entre consumidores e marcas. Como o planejamento pode minimizar isso? Ainda é possível pensar em brand lovers?

Pra mim é, mas não é mais eu me identifico com a marca pelo o que ela diz, eu me identifico com a marca pelo o que ela faz por mim. Então se eu tenho um Nubank, todo mundo deve dar os mesmos exemplos, mas são essas marcas infelizmente, se eu tenho um Nubank que me facilita a vida em relação a banco, se eu tenho um Netflix que eu não preciso pagar horrores no cabo e eu tenho o que eu quero, então essas marcas começam a ser *love brands* pelo o que elas fazem e oferecem pras pessoas e não pelo o que elas dizem. Então sim, e acredito em *love brands* mas não se chega lá do mesmo jeito que se chegava antes.

Essas marcas podem ser efêmeras. Tem uma que eu acredito que não vai ser, que é o Facebook, porque o povo pra se reinventar. Eles vão pegando todas as tecnologias que estão vigentes e vão abarcando neles, nossos comportamentos... eles são impressionantes.

O planejamento já descobriu como participar das conversas com os consumidores sem se apropriar (ou ser acusado disso) de causas e movimentos? Ex case da Pepsi. Como fazer o planejamento para correr menos riscos?

Só estudando. Estando com o dedo no pulso. Na hora que a gente tem o *social strategist* que na R/GA a gente não chama de *community manager*, a gente chama de *social strategist*, é justamente pra você ter esse dedo no pulso, pra você não ter esse tipo de risco. É uma pessoa que está lá, que está vendo suas redes sociais, que está vendo o que as pessoas estão falando, que está vendo o que o mundo está falando, que está o tempo inteiro com esse dedo no pulso pra não deixar a marca correr esse tipo de risco. Então essa é a beleza de um *social strategist* que é não deixar dar essas merdas. Isso está parecendo coisa que nem veio do planejamento, parece ideia que veio da criação e o planejamento teve que engolir. É porque

não é só “está tendo protesto, vamos dar uma Pepsi”. Foi muito superficial essa solução. Está havendo protesto, o que tem por trás do protesto? As pessoas estão protestando por que, pelo o quê? O que seria o papel da Pepsi nesse protesto? Não é simplesmente toma aqui uma Pepsi e acaba tudo. A Pepsi pode fazer muito mais. Então acho que foi infeliz, foi bem superficial. Então não é porque está tendo protesto vou entregar uma Pepsi para as pessoas protestantes. Está tendo protesto, vai entender este movimento, vai entender qual o papel da marca ela pode assumir aí.

Com a mudança na velocidade das informações, ainda é possível pensar em pré-teste, pesquisas de percepção etc?

Os testes acontecem mais na vida real, principalmente em digital, quando você fazer um teste AB, que é quando você coloca 2 peças e a que estiver performando melhor vai, mas eu acho que, a gente ainda usa muito pouco.

Se você for ver a quantidade de coisas que a gente já consegue fazer, inclusive de mídia contextualizada, de influenciar pessoas, saber exatamente como você trafega nas redes sociais ou na Internet, o que você está buscando, eu sabendo o que é exatamente qual que é o seu “mude”, seu sentimento, o que você está buscando, e eu transforma a comunicação para te impactar e te vender. É uma coisa bizarra, dá até medo.

Tem uma teoria de que toda a campanha do Donald Trump foi dessa maneira. No final o Facebook mandou 2 cartas pro Trump, que é uma falando que estava fazendo errado, dando uma notificação informando que estava errado e outra oferecendo emprego pra equipe do Trump no Facebook. A forma com que eles entravam no Estado, viam o que as pessoas, achavam, viam o que as pessoas falavam, como impactaram as pessoas... olha o poder que tem isso. Então assim, a gente deve usar um centésimo aqui no Brasil.

Faz tempo que eu não faço um pré-teste. Eu posso ficar uma hora falando com você sobre pré-teste. Não de filme, é que agora tem teste de usabilidade do produto, de protótipo. É outro tipo de coisa que está acontecendo.

Pré-teste de campanha, eu já passei por tudo tipo: *animatic*, *narramatic*, e tudo o que quer você possa imaginar. Já tive problemas do tipo faz o filme no *narramatic*, produz o filme e depois o filme no pós, no pré-teste do filme pronto não passa, mas no *animatic* passou, então eu sou muito cética em relação a pré-teste. Então, acho que isso vai morrer junto com grandes campanhas que colocam R\$40 milhões num filme. Então, acredito sim nos pré-teste que é você prototipar alguma coisa, colocar a pessoa pra usar, que é você faz o teste A/B de uma coisa que já está no ar, você vê o que rola. A rapidez de você conseguir ter um material bom rodando nas redes sociais. Então por exemplo, no modelo tradicional das agências de propaganda você tem os diretores de criação que ganham milhares de reais que só sabem fazer filme e anúncio. E na hora de ir para um digital você tem a galera mais júnior fazendo o digital, só que hoje em dia as redes sociais já têm tanta abrangência quanto segmentação. Então ela consegue ter a abrangência de uma TV com uma puta segmentação. Então um post numa rede social é tão importante quanto um filme na TV. E esse post tem que ser feito por gente que seja social *strategists*, que seja um redator e um DC sênior, então você faz um teste A/B coloca pra ver qual está performando melhor, coloca um cara de *data* lá. Então é assim, pré-teste nos moldes do que era, acho que não mais. É outra coisa que está fadada a uma disrupção.

O mercado já entendeu a necessidade de você ter um DC de Criação Digital que ganhe o mesmo valor de um DC tradicional?

Eu acho que tem agências, pessoas líderes de agências tradicionais que entenderam, mas não tem pra onde correr pois, não sabem onde correr, não sabem como ganhar dinheiro de outro jeito além de BV. O negócio delas não é bom, pois se ela está acostumada a ganhar

milhões e colocar uma equipe grande pra trabalhar naquilo e mesmo assim ela tem uma rentabilidade grande, se ele começar tirar, a fazer esse movimento de: 'ah, eu vou tirar esse diretor de criação de filme e campanha e colocar um diretor de digital, ela vai começar a dar sinal para o mercado de que ela não está mais acreditando nesse modelo, só que ela não sabe ganhar dinheiro com o digital. Então vai ser um tiro no pé. Então o que que eu acho? Que já teve agência que entendeu, mas não tem pra onde correr porque não sabe, tem agência que não acredita, mas aí eu acho que é um povo que na verdade que já entendeu, mas fica falando que não acredita porque está tentando, sabe vaca leiteira? Está tentando tirar o leite o máximo possível, e teve agência que entendeu, está tentando, por exemplo as agências do grupo da WPP, a Africa, que colocou o Eco Moliterno que é um cara de digital liderando toda a criação, só que ao mesmo tempo o Eco é um cara que faz filme, um cara de Youtube, um cara que faz filmes de Youtube. O que ele fez de plataforma? O que ele fez de serviço... daí ele vai pra uma Accenture, que eu achei lindo ele ter ido pra lá, você está vendo o que eu falei... as pessoas não sabem mais, não sabem. Daqui pra frente você nunca mais vai saber tudo. Então o Eco vai se reinventar numa consultoria, fazendo o que? Fazendo plataformas, serviços. Mas ele era um cara de vídeo. E aí não sei, não como a Africa está pensando em ter a grana dela. Não sei.

Nizan com esse negócio de revolução digital. Eles estão tentando.

Ferramenta de Tendências da R/GA.

O 'Dynamite' é uma ferramenta que a gente desenvolveu, que ele pega tudo o que está no espectro, ela tagueia palavras, sempre no futuro: vai acontecer, está por vir, vai vir e a gente consegue pegar todas as notícias do que está acontecendo, bem rápido, mais do trend do twitter, mais o datas comemorativas e são várias, coisas que se juntam e a gente consegue tirar dali coisas que vai acontecer logo mais. Então, na hora que a maré está começando a gente já se liga, já pega a onda, já surfa a onda e a onda vai grande. Então assim, a gente tem conseguido fazer isso com Nike, por exemplo, Bradesco a gente acabou desenvolvendo o comercial do Gabriel que foi a partir disso, mas ainda da pra ser muito mais. Por isso que eu estou falando que acabei de voltar do SXSW, vendo como que a R/GA Brasil está no caminho, mas como há muita coisa por vir.

Você perguntou na pergunta inicial o que que mudou, e eu tenho uma coisa pra te falar. Quando eu comecei na carreira em estratégia e planejamento, acho que por 12 anos eu fiquei fazendo isso, era daquele jeito que se fazia e eu aprimorava aquele conhecimento, aprimorava a técnica e etc. Agora, depois que eu entrei na R/GA principalmente que me caiu essa ficha: eu nunca mais vou saber tudo, porque hoje é o *branding* de interface e a interface é esse *device* (*smartphone*) e amanhã não vai ter mais esse *device*, vai ser voz, como fazer *branding* de voz? Eu não sei ainda. Eu nunca fiz. Ninguém fez. Então, pra sempre a gente vai estar aprendendo. Então as coisas estão muito efêmeras, muito rápidas, muito... se você pensar na música, a música antes era só ao vivo, as pessoas tinham que tocar pra você pode ouvir, depois veio o rádio, depois o vinil, CD, *streaming*. O que é que vem depois? Até as tecnologias estão muito efêmeras. Então, como um profissional de mídia, por exemplo, vai fazer? Cara, a gente vai ter que se reinventar o tempo inteiro. A gente nunca mais vai saber tudo, não existe mais saber tudo.

Essa ferramenta é trabalhada dentro de um planejamento macro. Ela afeta o planejamento?

Não porque você tem um norte, você tem uma mira pra onde a marca tem que ir, você tem um posicionamento e aí essas tendências vão ajustando, um pouquinho pra lá, um pouquinho pra cá, mas não é que você vira completamente. Até porque tem o *Core* da marca, você não pode abrir mão do DNA de uma marca pra você fazer, porque existe uma tendência XPTO. Você tem que achar uma tendência que está nesse *Core* aqui, e aí você vai ajustando o rumo, mas sempre pro mesmo lugar. Sempre dentro de uma mesma estratégia.

Jon Steel diz que o planejador não deve decidir, mas fornecer informação para que as mentes brilhantes da agência tomem essa decisão (inserir trecho completo). O planejamento pode embasar essa decisão.

Eu acredito de verdade no trabalho conjunto com as outras disciplinas. Então na hora em que a gente pega e faz um direcionamento que vem do planejamento, obviamente a gente tem que chegar na criação e, não é nem pedir bênção, é chegar pros caras e falar assim: tem quilometragem? Bate o sino? Você tem tesão de criar coisa em cima disso? E é muito maluco, porque, se a parada é poderosa, as pessoas vão concordar e vão. Agora se o planejamento não consegue trazer uma coisa nova, inovadora, porque acontece também, a gente não tem sempre razão e não tem sempre o olhar fresco que poderia, a gente leva as informações pra mesa e a gente tenta junto chegar. Então, agora estou indo pra uma reunião que é uma nova plataforma pra Mastercard que o planejamento já fez todo o aprofundamento, chegou num caminho, que nem eu acho que é o ideal, ainda tem coisa aí, eu falo que precisa pentear o macaco, a gente precisa pentear ainda, pois tem coisa aí, mas ainda não está na forma correta. Então agora a gente está indo pra uma reunião com a criação que é contar pra eles onde estamos e tentar juntos achar essa solução. E eu acredito muito nisso, de fazer junto. A gente tem a nossa responsabilidade, sim, de aprofundar, que é sim levar um direcionamento, mas não é porque eu estou falando que tem que ser feito. Eu tô falando: vamos junto? É por aqui? Você concorda? Tem muita política aí envolvida. Essa frase dele é bem dura né? A gente não pode tomar decisão, acho que a decisão é conjunta. E eu dou aula na Miami, e aí eu sempre falo pra galera que é criativos que eu estou em contato: caras, mesmo que vocês não concordem em nada do que o planejamento está levando, usem os caras como fonte de informação, porque eles estudaram pra caralho, eles podem ser um atalho pra vocês, entendeu? Então usa os caras. Puts, ele está falando só abobrinha, mas questiona o cara. O que você leu? O que você viu? Me conta. Então tenta tirar dele coisas que ele não viu. Porque é um profissional que está ali pra cortar caminho pra criação, nesse sentido, esse passinho. No mínimo foi alguém que estudou pra caralho e você tem que criar. Usa o cara.

Briefing

Por transitar entre o estratégico e tático e englobar diferentes áreas do conhecimento, como comunicação, psicologia e comportamento do consumidor, *big data*, ecologia dos meios, ciência de dados, estatísticas, indústrias culturais, economia criativa, pesquisas, e muitas outras, o Planejamento acaba não tendo um referencial dedicado a pesquisa e formação de seus profissionais, principalmente no Brasil. O profissional de planejamento está sendo forçado a desenvolver novas competências?

Sim e não. Pro tipo de estratégia que a gente faz aqui na R/GA não tem profissional pronto. Aqui em São Paulo não tem, que é um profissional que entenda de UX strategy, um profissional que esteja pronta pra fazer um business transformation, um profissional de estratégia que entenda de plataforma, entenda de tecnologia, entenda de digital. Esse profissional a gente não tem pronto no mercado. Então, o que eu pego, são pessoas que tem esse perfil de trabalhar bem em equipe, que tem esse perfil de gostar de estudar, ao estudar, conseguir fazer sinapses, ter insights e levar e direcionar a agência pra determinado tipo de *job*, determinado tipo de direcionamento que a gente tem.

Agora, obviamente, se eu trouxer pessoas que tem vivências diferentes, pessoas de fora de São Paulo, pessoas de sexualidade diferentes, pessoas de background diferente, filhinhos de papai com pessoas de família mais pobre, essa miscigenação, essa mistura é muito boa, mas de gente, de profissional, muita vezes acaba tendo que treinar aqui, então o que a gente faz é beber muito de Nova lorque, então veio um profissional de UX de Nova lorque e ficou com a gente durante 3 meses e foi incrível a quantidade de coisas que a gente aprendeu com ele. Então sim. Tá vendo, por isso que eu falo que é generalista, é um estrategista, mas ele tem que entender de user experience, então ele bebe da fonte de um XD de Nova lorque, veio o

Saneel (SVP Business Transformation da R/GA) então a gente agora está bebendo da fonte que é tudo de fora, porque aqui no Brasil não tem muita coisa pronta. Tem uma “Hild” que está aí, tem uma Work&CO que está chegando, mas está vendo, são agências que vem de pessoas que eram de publicidade mas vem com muita metodologia de fora, vem com o nome de fora. Então você bebe da fonte de fora. Não tem muita solução. E você acaba sendo um pouco generalista porque você tem que fazer estratégia de social, você tem que fazer estratégia de campanha, estratégia de *UX*, ajudar um *XD* a fazer a estratégia de usabilidade, então você tem que saber fazer tudo.

Agências x consultorias. As agências podem ocupar gap criativo que as consultorias não possuem?

Se você pensar em comunicação, como a comunicação da época em que a gente fez faculdade, comunicação era propaganda, comercial de TV, anúncio. Se você botar na sua cabeça que comunicação é uma coisa mais abrangente que isso, que é qualquer *touchpoint* da marca com as pessoas, a comunicação passa a ser inclusive, serviços que você agrega ao seu business. Então, na hora que a R/GA inventa um Nike Plus, é um tipo de comunicação, mas ao mesmo tempo, é um negócio pra Nike, então, nesse sentido, na hora em que você vê uma R/GA, que vê comunicação como, não só, o ver, mas o fazer, que é criar esse tipo de plataforma, você ajuda os clientes a fazer uma execução no negócio deles.

Isso traz o planejamento pra um primeiro plano, até mais do que a criação?

Não, porque o que diferencia uma R/GA de uma consultoria é o olhar criativo. Que é esse olhar inovador que de repente... eu não gosto de ficar falando mal de concorrentes, mas uma coisa há de convir, as consultorias ainda são muito mais quadradas, uma agência ainda é mais criativa, mais inovadora. Então, sim o olhar criativo em cima do problema do cliente. Então a criação continua tendo o seu papel. E não acho que é “stunk” eu não acho que está só em estratégia, está no DNA da agência, então, se eu tenho um cara de criação que pensa dessa maneira, que quer transformar o negócio do cliente, tenho alguém de estratégia, tenho alguém na área de “*glide service*” que é o atendimento, com essa *vibe*, a agência inteira está focada pra isso. Então sim, continua a estratégia dando o primeiro passo, que é o vai estudar, vai entender, e aí vai começar a abrir frentes e aí, na hora de definir qual frente que a gente vai, a gente faz de uma maneira mais unida com os outros departamentos, por exemplo, não dá pra fazer sozinho.

O Business *Transformation* da gente é que na R/GA, por exemplo, a gente está contratando um cara de consultoria pra vir trabalhar com a gente também, não está só com a estratégia, até porque tem algumas coisas de econometria, de números, que não necessariamente meu time conhece, por exemplo, meu background é inteiro de comunicação, o background do meu time também é inteiro de consultoria e eles têm um olhar diferente. Então é você pegar esse problema e você trazer um olhar mais diferente pra eles. E aí rola um business *transformation*.

Eu acredito que o modelo tradicional de agência está muito associado ao modelo tradicional da TV.

Mas você viu que a Globo está mudando também?

Mas não é uma mudança forçada? Não natural? Essa ruptura não vai modificar a indústria toda?

O que aconteceu quando com a rede hoteleira quando veio o AirBnB? O que aconteceu com os taxistas quando veio o Uber? Quando a tecnologia chegar, quando chegar algum serviço rompedor, vai foder. Ela vai se foder. Não é atoa que a Globo está fazendo o Globo Play. É um TV por Streaming, tem que fazer. Ela está se preparando pra isso. Acho que no Brasil vai demorar mais, pois tem uma grande massa da população que não está nem se ligando nessas coisas que estão acontecendo. Mas na hora que acontecer, vai acontecer. Tem que estar

preparado. Então é melhor que a empresa se auto canibalize e se auto reinvente, do que simplesmente um trator passe por cima dela. Então assim, o que eu acredito? Eu acredito que a Globo continua fazendo, tentando manter o negócio da maneira tradicional que era, mas ela já está criando um Globo Play, que é essa TV por Steaming. Lá no SXSW eu fui na palestra do Tom Ford, que é o tataraneto do Ford que invento o carro, aí ao mesmo tempo em que ele está nos países vendendo carro normal, ela lá em cima no Global, ela está fazendo automação de carro, já se juntou com a IBM, com a Intel pra fazer automação. Então assim, as empresas estão tentando se reinventar. Na hora que você coloca uma agência que não tenta se reinventar - cara o que aconteceu com a McCann, que na semana passada eles demitiram 120 pessoas - não tem mais clientes, modelo tradicional - ao passo que uma R/GA está crescendo, pois é um modelo diferente. Se você pega uma matriz de BCG e coloca os grandes grupos, como a IPG, e você vê as agências da IPG, que estão nesse grupo, de repente a vaca leiteira continua sendo uma McCann que está lá fazendo comunicação, mas "reason star" ela é uma R/GA que está.... Então na hora do grupo IPG colocar dinheiro, ela vai investir aonde? Na vaca leiteira ou na Reason Rise Star? Ela vai numa Reason Star. Então tira o leite daqui e investe em novos conhecimentos aqui. Então é isso que está acontecendo. Na hora que você pensa no âmbito das agências, as agências mais tradicionais, do grupo Publicis, você tem uma Talent e tem uma Marcel. Então onde você acha que o grupo Publicis vai colocar dinheiro? Na Marcel, não na Talent. A Talent é vaca leiteira. Deixa eu tirar o máximo de dinheiro possível aqui no formato antigo. Então é tudo maior.

Você acredita que a mídia programática perdeu um pouco da credibilidade, com os problemas que vem sendo apontados pelo mercado?

Pra mim, é agência tentando colocar pelo em Ovo. Não acredito. Mídia programática é "do caralho". Se você tem alguém falando dos resultados, que é isso não é aquilo, então tudo bem. Coloca numa televisão que fala com 1 milhão de pessoas e atinge todo mundo.

E os grupos que tiram os investimentos?

Vai passar. Eles vão ter que voltar. Os clientes vão querer. Foi o que eu falei. Pra mim é agência tradicional tentando se agarrar a bobagem. Tem uma figura muito legal, que eu fiz um curso rápido com a Hyper Island, e aí o professor ele fez... colocou a seguinte imagem, e é verdadeira. Quando o carro foi criado, as pessoas tinham medo. O que aconteceria com as pessoas que faziam carroças, o que aconteceria com o mercado de cavalos. Porque o carro ia andar muito mais então. Então eles colocaram uma lei que existe, essa lei em que na frente de todo carro deveria ter uma pessoa andando, balançando uma bandeira, pra que ninguém fosse atropelado. O que que é isso? É você tentando arrumar pelo em ovo pra segurar a mudança, pra segurar a tecnologia. Então esse tipo de movimento é isso. E eu não estou nem falando que eles estão certos ou errados. Às vezes a metrificação tem algum ponto ou outro também. Só que você poderia ter uma postura assim: - a metrificação está errada, vamos resolver juntos?. A metrificação está errada, vamos fazer direito. E não a metrificação está errada, vou retirar tudo, vou retirar os investimentos porque vocês não prestam. Esse movimento que eu acabei de falar é o movimento de gente que está tentando segurar um modelo antigo, que não vai conseguir.

Como você imagina que o mercado das agências e o planejamento estará daqui há 5, 10 anos?

Daqui 10 anos. Cara, Eu imagino mais agencias como a R/GA, que fazem desde consultoria até desenvolvimento do produto, até o lançamento da comunicação acontecendo, portanto sobre planejamento eu vejo um cara que consiga permear consultoria e business *transformation*, com econometria, negócios, etc. Passando por desenvolvimento de produto, usabilidade, *UX plataforma*, *UX strategist*, jornada, points e tudo que valha. E vejo o cara sabendo fazer campanhas também, pois eu não acho que as coisas vão morrer. Elas vão diminuir. As coisas vão ficar mais equilibradas entre essas três e o estrategista vai precisar saber lidar com essas três, com esse caminho. Então por exemplo, na Miami, a gente faz

muito o planejamento na essência, mas agora eu sempre tento trazer, a gente vai ter uma aula de UX *strategist* agora, a gente está tendo aula de tech, a gente está tendo aula ... e agora eu já estou começando a desmembrar e o próximo curso que eu vou fazer na Miami é um curso de UX *strategist*, no próximo ano vai se um curso de *consulting*, porque eu acho que é pra aí que as coisas estão andando. E eu acho que as pessoas vão ter que... o bom do planejador e do estrategista é que ele gosta de estudar e ele vai ter que estudar pro resto da vida. É o que eu falei, imagina que a interface pode morrer daqui a pouco e vai ser só voz. Então como você faz construção de marca com voz apenas, com você faz um branding de voz, então são coisas que a gente vai ter que ficar aprendendo pro resto da vida. Se reinventar o tempo inteiro.

APÊNDICE E

Entrevista com Ana Cester

Realizada no dia 11 de Abril de 2017.

Local: São Paulo.

Planejamento:

Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?

Eu fui estudar comunicação porque eu me interessei por pessoas. Eu queria saber como é que as pessoas se organizavam... Eu fiquei até em dúvida entre comunicação, filosofia, sociologia, mas enfim, eu gostei da área da comunicação, mas eu fui uma das poucas pessoas que foi pra faculdade de publicidade sem fazer criação. Eu queria realmente entender pessoas. O que move as pessoas, o que tira elas de sentada no sofá e coloca as pessoas fazendo outras coisas. Nessa época eu entrei na faculdade, eu comecei a pesquisar muito, de tudo, sociologia, psicologia, publicidade e tudo mais e naquela época eu cheguei na conclusão de que eu queria trabalhar com planejamento. Foi muito na época em que a Internet estava começando a ter uma presença comercial no Brasil e eu tive dois anos superacadêmicos e depois desses dois anos eu disse, eu quero trabalhar com planejamento eu gosto, eu acho que o planejamento é a área que vai mais me ajudar a entender, pesquisar

mais sobre as pessoas e ajudar a dar caminhos. Eu como pessoa, eu sempre organizei meu pensamento em como é que eu planejo a minha ação de acordo com o resultado esperado. Isso é uma coisa que vem muito mais de berço do que de estudo. Então o planejamento na época fazia muito sentido e eu comecei no planejamento da Grottera, superfocada em pesquisa. Vamos entender porque as pessoas compram, porque elas não compram um determinado produto, fala muito com formadores de opinião, enfim; adorava aquilo, mas teve um momento da minha vida em que eu fui pra fora, fui pra Califórnia, isso foi em 1998, a Internet estava começando a crescer, eu passei um mês e meio lá, e eu falei, para gente, não é nada disso, a gente está aqui tentando pergunta e resposta, e tinha um negócio novo, pois ninguém sabia o que ia ser a Internet, mas eu comecei a me interessar demais por isso e por mais que eu gostasse da pesquisa eu falei não, é esse modelo de agência de publicidade não vai me ensinar o que eu quero aprender agora. Eu saí da agência, onde eu tinha feito estágio só, por muito tempo, e fui trabalhar com Internet mesmo, entender como é que Internet funcionava; e aí tem algumas coisas que a gente só consegue perceber olhando para trás. A partir do momento em que eu fui trabalhar com Internet eu fui entender tudo sobre produção de programação, de áudio, que era um negócio muito ruim, vídeo muito ruim, enfim. Fui entender como é que se construía conteúdo pra Internet, continuava pesquisando muito, tinha muito conteúdo acadêmico na época disponível, acho que mais do que tem hoje, aberto. E fui parar numa rádio fazendo tudo, do conteúdo digital, eu e uma equipe, e desde aquela época, olhando para trás, eu vejo que a parte de dados já tinha uma sementinha do que ia acontecer, porque, por mais que os recursos fossem pobres, a gente tinha log de quantas pessoas entravam no site, de onde elas vinham, tinha uma tecnologia superantiga na época, que se chamada “e-mail” (irônica), as pessoas escreviam pra rádio e a gente respondia. E isso dava uma ideia pra gente de que tipo de conteúdo elas queriam ver no site, tinha gente escrevendo de todos os lugares do mundo, e isso era assim, linha discada, era um negócio muito insipiente, mas aquilo dava uma informação incrível pra gente, de quem eram aquelas pessoas o que elas queriam, que conteúdo era legal se a experiência que elas estavam tendo era uma experiência boa ou não, porque às vezes a gente coloca, promoção não sei o que lá e as pessoas escreviam, puts, queria tanto ir no show de fulano, vocês não vão fazer uma promoção. E tava assim, grande na frente do site explicando que iria ter uma promoção e a gente entedia que a pessoa não estava absorvendo informação desse jeito. Fui estudar usabilidade, desde a época das primeiras interfaces de computador. E a vantagem da faculdade é isso, você tem uma biblioteca com histórico de tudo e também acesso a Internet, que na época era difícil. Fiquei alguns anos na rádio e depois fui para agência, mas fui para fazer produção. E na Internet a produção está muito ligada a essa parte mais técnica. Fui estudar linguagem de programação, base dados... um monte de coisas que hoje eu uso, mas por muito tempo que eu não sabia pra que iria usar mas você começa a entender... a então como é que eu coloco aqui uma informação pra saber se a pessoa já veio ou não pro meu site, se eu posso passar pra ela informação do último produto que ela viu. Isso tudo já havia a muito tempo, só que era muito manual. Quem fazia isso era um programador usando uma identidade, fazendo um Asp, CGI, algumas coisas pouco interativas, mas que já começavam a dar alguns indícios de uma interatividade um pouco mais rica que hoje a gente vê, que cresceu exponencialmente.

Trabalhando numa produtora, num determinado momento essa produtora virou uma agência, então a gente participava de muita concorrência e a gente ganhou cliente, que era um cliente de mídia. E daí eu comecei a cuidar da parte do planejamento. Eu já tinha ido pro planejamento, eu saí da produção porque eu reclamava muito, porque as pessoas não sabiam o que elas queriam. Então o cliente chegava e falava: “não, eu quero fazer um site, quero fazer uma campanha...”, não, eu quero saber onde você quer chegar. Pra depois a gente entender que você quer um site, uma campanha, porque a gente precisa saber se o seu público consome isso. E na época eu vivi uma situação muito similar a que você falou, porque a gente não tinha recursos pra bancar pesquisas caras. As pesquisas de terceiros são muito caras e a gente fazia uma bricolagem. Então juntava o dado de mercado, de desk *research*, juntava o dado do cliente eventualmente fazia uma mini pesquisa, um negócio mais barato,

porque o difícil era conseguir pagar por aquilo, mas conseguia juntar algumas informações e transformava aquilo num planejamento. Daí numa dessas um cliente gostou da ideia e comprou também da gente a mídia e começou a juntar funções, de planejamento e mídia. E que particularmente eu sempre achei um negócio muito rico, porque, o planejamento vai buscar um pouco o propósito de tudo aquilo, quem são aquelas pessoas, onde a gente quer chegar, qual que é a melhor forma de se comunicar com ela. Mídia vai fazer aquilo acontecer. Então eu tive a alegria de poder falar pras pessoas, eu tive separados pra isso, você planejador, é aqui que você quer chegar, você mídia, faça isso acontecer. Porque às vezes o planejador tem a dificuldade de falar, vamos pra lá, é aqui, esse é o insight, esse é o público. Daí na hora que a mídia vai comprar, faz um outro trabalho e aquilo não se conecta. Enfim, trabalhei muito tempo nesse modelo, a agência em que eu trabalhava foi vendida para um grupo grande, fiquei lá por um tempo também. Quando eu saí de lá fui trabalhar com inteligência de dados mesmo, de um jeito mais focado. E nesse momento eu comecei a focar mais, numa coisa que eu também acho importante a gente ter em mente que é o dado que o cliente que tem, que o anunciante tem que a agência obviamente é quem organiza, mas... foi nesse momento que as coisas começaram a ficar muito complexas, então, a gente tinha as propriedades do anunciante, que é o site dele, *fanpage* e outras coisas que ele tivesse, ele tem o CRM dele, ele tem a compra de mídia dele e daí todo mundo queria se comparar com o outro, e às vezes, a não, quantos fãs eu tenho que ter, quantas conversas a gente já participou com esse tema e pra mim era muito mais interessante assim, na ausência de benchmarking, porque às vezes você está comparando uma empresa do setor automotivo com uma de bem de consumo, com o setor imobiliário, que tem razões diferentes pra existir na vida de uma pessoa. Como é que você espera que a interação com essas marcas sejam as mesmas? Então, nesse momento eu comecei a entender que era necessário, o anunciante, a marca ter o seu próprio, eu chamo isso de corpo de conhecimento. Né, como eu me comparo... obviamente eu preciso levar em consideração o crescimento da Internet no Brasil, crescimento da penetração do *smartphone*, do 4G, que são coisas que são mais fáceis de você encontrar os dados, se puder ser com recorte de público ótimo, mas dentro desse contexto, eu preciso ser melhor do que eu era nesse passado e melhor para aquele resultado que eu quero ter. E daí eu via assim as marcas o tempo inteiro se perdendo em referências externas, mas, sem ter a sua própria hortinha organizada, pra falar assim: não, eu sei que dentro dessa fazenda aqui essa é a minha horta, essas são as pessoas com a qual eu falo de forma consistente, sempre, enfim... e aí juntando com dado de mídia, de presença de redes sociais e daí por diante.

Como o planejamento pode usar ferramentas como o *big data*, *BI* etc para gerar insights para outros departamentos da agência (não somente a criação)?

O crescimento exponencial dos dados, a capacidade de armazenamento isso está gerando esse fenômeno que a gente chama de *big data* e a capacidade das agências de lidar com isso. Acho que no planejamento das agências a gente tem pelo menos dois tipos de planejamento: a gente tem o planejamento estratégico de negócio, que funciona mais como uma consultoria e a gente tem o planejamento que está na busca do insight perfeito. Que também tem o seu valor. Os dois têm o seu valor. A questão é que, o trabalho com os dados trouxe uma atividade paralela que é, dentro das perguntas que eu quero responder, tem um trabalho prévio, uma lição de casa que poucas agências fazem, que é de definir hipótese com clareza, isso algumas fazem, identificar quais são as fontes de dados que podem responder aquelas hipóteses, acessar essas fontes de dados, tratar esses dados de forma que isso possa ser colocado numa hipótese, eventualmente ter uma análise estatística em cima desses dados, ter um tratamento, procurar recortes, procurar uma correlação, uma causalidade (*causality*). E você identificar, trabalhar esses dados com mais apuro, com mais qualidade. Porque no fundo, o que acontece é que a gente faz mais o "*biased analysis*", ou seja, a gente procura que se confirme aquilo que a gente já achava. Isso todo mundo tende a fazer e a gente precisa se controlar pra não fazer. Só que faltou nas agências essa disciplina, de como eu vou lidar com os dados antes de eu já querer chegar a uma conclusão. Porque antes, você aprende coisas muito novas. Então isso acho que poucas tem, principalmente no Brasil. Lá

fora algumas têm, porque elas não querem terceirizar, e às vezes, quando isso acontece, o modelo das agências está tão estruturado num legado em que os processos são meio atropelados, os prazos são meio atropelados que nem sempre dá pra cumprir com esse processo de forma correta. Algumas agências falaram: eu preciso ter um estatístico, eu preciso ter um DBA, preciso ter alguém que possa garantir que esses dados tenham qualidade e fazer algumas análises que me libertem das ferramentas. Por exemplo, o TGI, que é uma ferramenta que a gente usa muito em agência, ele tem lá uma funcionalidade que é criar clusters. Poucas pessoas sabem como aquilo funciona. E se você quiser criar cluster com dados que estão foras do TGI, poucas pessoas dentro das agências sabem fazer isso. E é uma das coisas mais importantes que você vai precisar. Só que é assim, ou você cria clusters com o TGI ou você não cria clusters. Será que não tem um determinado grupo de dados que você precisa trabalhar para criar clusters que não sejam os dados que estejam no TGI. Isso é um exemplo bem prático, que já aconteceu comigo algumas vezes. Ainda estamos no modelo antigo.

Será que as agências não mentem para os clientes?

Aí tem toda uma análise do que é uma verdade e do que é uma mentira. A publicidade mente, a escola mente, a política mente, a filosofia mente, enfim.

Você pode estapear o dado até ele confessar o que você quer, agora, o grande problema que está por trás disso, é uma falta de definição de onde a gente quer chegar. Porque se está todo mundo de acordo com: queremos gerar um incremento de xis por cento de vendas, dentro desse público, dentro dessa praça por meio dessas ferramentas, e todo mundo está de acordo com isso; mais difícil de definir é deixar todo mundo de acordo, e todo mundo comprometido com isso; aí ninguém vai precisar estapear os dados. Porque é o contrário, você começa a usar o dado pra entender o que está funcionando e o que não está funcionando. Ele passa a ser seu parceiro. Ele não vai te condenar ou te absorver. Isso faz muita diferença quando, um outro *mindset* que está começando e mudar, ao invés de trabalhar por um plano com a agência, você trabalhar por um resultado, por escala, ou alguma coisa assim. Pois daí, se você vai lá e fala que a campanha foi incrível, aí você vai lá de novo, e fala que a campanha foi mais incrível, e você vai lá e fala que a campanha foi mais incrível ainda; tá todo mundo se amando. Aí sai um *mix modeling* ou uma volumetria pra te dizer qual que é o real papel da publicidade daquele ano fiscal. Daí talvez as pessoas se decepcionem, poxa a gente teve resultados tão incríveis até agora. Então a questão é por traz dessa mentira ou dessa verdade, sinceramente. Eu realmente tenho uma enorme dificuldade entre definir o que é uma mentira e o que é uma verdade. Eu acho que a gente cria uma narrativa. E daí a minha família inteira tira sarro de mim por causa disso. Mas são narrativas. Qual é a história que você quer contar. Se você vai contar uma história pra um adulto e você pega uma história infantil o adulto vai olhar e vai falar você acha que eu sou idiota. Princesa, casar e feliz pra sempre. Então tem o outro lado que é o de quem está ouvindo, e ter o senso crítico de falar, cara, essa história que você está me contando parece um conto de fadas.

Então, tem uma discussão inteira do mercado do que que a gente vai aceitar como verdade. Até onde cada um foi na sua lição de casa pra conseguir determinar qual que é o campinho onde a gente vai jogar. Porque tem clientes que são extremamente exigentes, e fazem perguntas extremamente difíceis de responder, e tem clientes que não estão se importando. Agora, se o cliente não está se importando por que você vai se importar? A agência tem pouca motivação pra se importar com uma coisa que o cliente não se importa. Então o cliente exigente ele vai ter uma resposta de mais qualidade e o cliente menos exigente vai ter uma resposta de menos qualidade, porque ele não está exigindo.

Houve uma ruptura na forma de se pensar o planejamento? Como o planejamento foi se transformando nos últimos anos?

A quebra, a gente gosta de falar de divisor de águas num momento importante, e tal, acho que teve uma disciplina que num determinado momento surgiu entre o planejamento e a mídia que é a disciplina de Connections Planning, que não dá pra dizer que ela é uma quebra porque tem um monte de agência que não faz. Mas eu acho que essa disciplina, ela tende a ser, assim, a partir do momento em que você começa a considerar quem são seus segmentos de públicos, como é que cada um deles passa por uma jornada de compra, que tipos de canais, conteúdos, contextos e métricas você tem que usar para falar com esses públicos durante essa jornada, e como é que você vai medir os resultados, acompanhando esse desenvolvimento desse público durante o funil, obviamente não é uma coisa tão linear quanto parece, mas a partir do momento que você começa a ter essa visão do todo, que você sai de um funil que é só *awareness* ou que você está tentando falar a mesma coisa pra todo mundo, acho que esse funil é um divisor de águas. Agora, ele está presente em 100% das agências? Não está. Dá muito trabalho coletar as informações, organizar e tal e, não sei, talvez demore uns anos até esse modelo de consolidar ou talvez não se consolide. Talvez seja um modelo que algumas agências vão usar, outras não. Mas eu acho que é o que tem mais potencial pra ser chamado de divisor de águas.

Scolari e Renó, entre outros, usam a metáfora da ecologia dos meios para identificar os ambientes de comunicação e como as mensagens circulam. “as tecnologias: *en este caso, las tecnologías de la comunicación, desde la escritura hasta los medios digitales, geran ambientes que afectan a los sujetos que las utilizan.*” O planejamento olha para os meios dessa forma?

Acho que não tem ninguém fazendo de conta e eu acho que a gente tem uma diversidade muito grande no mercado. A questão da transformação da mensagem, do ruído da mensagem ela sempre existiu. A questão é que antes as pessoas não reproduziam, elas guardavam pra elas. E também a gente partia de uma média muito baixa de cognição. E hoje como a gente consegue segmentar os públicos a gente consegue trabalhar diferentes níveis de cognição. A questão é que, assim, o Brasil ainda é um mercado de produtos de massa, a gente adora falar de segmentação, mas hora em que a gente olha o nosso pool de produtos, eles ainda são produtos de massa, e o Brasil ainda é muito pouco letrado. Então ele é malemá letrado e muito pouco letrado. Então às vezes a gente quer trazer uma complexidade pra um público que não entende. Então eu acho que uma das grandes funções do planejador é entender muito bem que é o seu público, como é que você traz o público pro meio dessa conversa, mais do que o canal, o meio, ou se é vídeo ou se é outra coisa. Quem é o seu público, como ele absorve, consome, lê mensagem. Eu acho que ainda muito pouco entendimento disso, não acho que as pessoas estão mentindo, tem gente que legitimamente acredita que você precisa.... pior de tudo é que muitas vezes é o que funciona no final do dia, uma mensagem de baixa exigência cognitiva, pra um grande *target*, com muito GRP e aquilo vai dar resultado. Pra alguns produtos isso é uma verdade. Pra outros não. Volto a questão de entender qual é o seu público. Agora, quais os recursos que a gente tem tido pra entender bem quem é o seu público, aí cada um tem que fazer a sua lição de casa. Então teve gente que foi lá e, não eu quero entender exatamente qual que é a relação desse consumidor com essa categoria, o que muda ou que não muda, como é que ele compra, qual que é a jornada, que meios ele consome como é que ele reproduz a informação, e tem gente que está ali e que fala, meu eu só quero chegar no final do dia e conseguir ir pra casa porque eu estou a quatro noites sem ver a família. Então, é muito diverso realmente, muito difícil falar a pessoa não quer entender. E tem gente que fala assim: eu não uso digital eu não tenho página, não falo com ninguém, só uso WhatsApp a pessoa ela vive assim. A gente não pode tomar nossa realidade Vila Olímpia, Berini, Itaim com a realidade do Brasil. Não é. E tem muita gente que não vive essa realidade. Eles também são públicos. A gente tem que lembrar disso.

Como aponta Bauman, os relacionamentos estão a cada dia mais líquidos. É possível notar isso também entre consumidores e marcas. Como o planejamento pode minimizar isso? Ainda é possível pensar em *brand lovers*?

Marcas de massa, com produtos de baixo valor agregado, ou commodities, acho pouco provável.

Acho que o consumidor ele é muito volúvel. A gente vê isso quando você faz uma grande campanha de um produto ele vende mais, às vezes o número, é até engraçado isso, aumentou em 4% as vendas, só que na hora que você olha isso num volume Brasil, faz o Natal de um monte de gente. Então acho que isso faz diferença. E tem algumas marcas de nicho que tem lá o espaço delas, elas são melhor protegidas, mas de repente o que elas têm a favor é não ter volume. Se você pensar em marcas de roupa, em marcas de cosméticos, de tecnologia a gente tem ainda *love brands*. Pra mim o que defini love brands é aquela marca que você perdoa. Eu falo assim, a beleza, eu não consigo fazer algumas coisas com meu telefone mas ele é de uma marca que eu aceito esses defeitos que ela tem pra continuar usando essa marca específica. Agora aquela fandom que acontece na indústria do entretenimento com uma marca de bem de consumo massivo acho menos provável.

O volume de dados e a velocidade com que são gerados nos faz ter a sensação de estarmos inseridos num ambiente onde a mudança é constante, e temos a “perspectiva de que estamos sempre atrasados em relação ao espaço onde estamos”, conforme destacado por Mayer e Cukier (2013). Como isso impacta na rotina do planejador?

Eu acho que é tudo parte de um mesmo grande plano. Minha vida inteira eu tive muitos clientes querendo ter *dashboards* nas salas deles, falando eu quero saber nesse momento quantas pessoas estão em contato com a minha marca. Daí você pergunta, tá bom, se você souber o que você vai fazer com essa informação? Você tem uma equipe de produção de conteúdo em tempo real pra responder? A poderia ter. De onde você vai tirar esse dinheiro? Que escolha você vai fazer pra ter essa equipe? Você vai tirar a produção do conteúdo x do comercial importante que você vai fazer? A não, não vou. Aí de repente a pergunta começa a sumir, o e-mail não volta mais, a pessoa não vai mais na reunião. Então acho que a marca tem que ter uma visão de curto, médio e longo prazo. É importantíssimo ela ter o que a gente chama de *roadmap* estratégico, que é aonde estou hoje e aonde eu quero estar. O que vou fazer semestre a semestre, trimestre a trimestre, mês a mês, pra chegar onde eu quero estar, e quais são as razões, a curto, médio e longo prazo. As marcas que tem um perfil mais imediatista mesmo, eventualmente isso acontece muito com comida, refrigerante, enfim, tem mais essa coisa da espontaneidade, pegar um chiclete, pegar um refrigerante, elas gostam muito dessa coisa de dominar esse território do viva o momento. De repente isso é importante, de repente vale a pena você fazer algumas escolhas e falar, não, eu prefiro fazer menos comerciais caros de zilhões de reais ou dólares que vão rodar o mundo inteiro ou eu vou fazer um a menos pra ter um time acompanhando, e na primeira oportunidade que tiver de uma resposta em tempo real eu vou ter. Ou eventualmente você define isso um determinado período, que é o que aconteceu muito na época de copa e olimpíadas. Nesse período eu sei que eu vou ter exposição de marca, porque eu tenho x pacotes e eu quero aproveitar isso também pra ter uma conversa um pouco mais intensa com meu consumidor. Então eu acho que isso faz parte da estratégia. O que não pode ser um oba-oba. O que não pode ser é que eu vi na matéria que uma tal empresa, uma tal marca tem um *dashboard*, tem uma equipe e a gente vai fazer igual. Porque isso significa que a pessoa abandonou o barquinho dela, a estratégia dela, e está tentando nadar pra uma ilha que ela nem sabe onde está. É consistência estratégica mesmo. O dono daquela marca tem que fazer as escolhas. Agora, durante muito tempo na minha vida eu achava que o curto prazo era ruim, só que na hora que você começa a olhar métricas você identifica que não tem nenhuma métrica de longo prazo que você queira mudar que não mude no curto prazo também. Obviamente não tão intensamente, mas se você quer mover um mercado, se você quer mover um poder de marca, você quer mover alguma coisa, como em três anos eu quero ser uma líder de recall, líder de sei lá o que, então espera aí, nos próximos três meses alguma coisa

tem que mudar para isso. E se não mudar daqui três anos eu não vou chegar lá. Então, é um trade off que você tem que fazer. Ou eventual, nos próximos três meses eu não vou mudar nada nesse indicador, mas eu estou criando a fundação para que nos próximos 6 meses talvez mude. Mas não dá pra esperar que o longo prazo seja sempre um horizonte que você não alcança. Você precisa conseguir tangibilizar quais são as suas entregas.

É possível mensurar tudo hoje?

Eu costumo dizer que é uma decisão de projeto de dados. Possível é. A questão é: você vai partir do que você quer medir, pra criar o projeto de comunicação que te permita medir aquilo. A questão é o custo que você vai ter, o tempo que vai demorar pra você ter aquilo, e se aquilo vai valer a pena ou não. Porque no fundo, o que está acontecendo, usando o paralelo da navegação, é que a gente está com bússola, a gente não está com GPS. Dá pra ter um GPS, dá. O que a gente precisa para ter um GPS em 1500? A gente vai precisar de uns aninhos de pesquisa. Então assim, um varejista, um e-commerce, consegue medir tudo? Se ele tiver um número um pouco mais restrito de canais, ele tiver a Internet de forma massiva, mesmo que isso inclua aplicativos mobile e ele juntou o CRM dele com aquilo, ele consegue vincular o resultado dele com um comprador, ele consegue medir tudo. Só que no fundo, ele está medindo tudo numa hortinha. Agora um cara de P&G, ele está vendendo sabonete pro Brasil inteiro, ele está usando todos os meios de comunicação que ele pode, a distribuição dele, ele vende pra loja, mas quem vende pro consumidor final é aquela loja, ou seja, ele perde um elo importante dessa informação, ele consegue medir tudo? Pra ele conseguir ele vai ter um gasto, que talvez não justifique o investimento dele. Porque ele vai ter que fazer parcerias com os varejistas. E mesmo para o consumidor, pera aí, eu comprei um sabonete agora eu tenho um código de barra que eu vou ter que colocar num site pra dizer se eu comprei ou num comprei. Então o que acaba acontecendo é assim, às vezes as empresas que tem uma atuação maior elas usam promoções, pra fazer alguns experimentos, pra entender melhor. Mas medir tudo, o tempo todo, hoje eles não conseguem porque não vale a pena.

É possível, mas não necessário?

É. E tem algumas decisões que são muito difíceis de tomar, e que a gente ainda não tem experimentos suficientes pra comprovar qual é o caminho certo. Então, um exemplo clássico: qual que é a diferença entre a pessoa ver um comercial na TV ou ela ver um comercial no celular. Tem gente que valoriza mais a TV, mas o celular é próximo da pessoa. A TV te obriga a ver, mas você pode estar no celular enquanto está passando. Quando você está no celular você não está necessariamente vendo. Então isso é a dificuldade que eles chamam de *comparing apples to apples*. Como é que eu consigo comprar o comercial da TV com o do celular? Então você consegue medir. Agora, pra você saber o impacto que aquilo teve você vai precisar fazer uma modelagem de dados, vai ter que ter entrada suficiente de dados, enfim, fazer todo um experimento e verificar. E daí custa dinheiro, investimento das pessoas na coleta desses dados, na modelagem e daí por diante.

Quais ferramentas você trabalha hoje pra analisar esses volumes de dados?

Aqui a gente tem ferramentas próprias, mas se eu tivesse que falar, existe cada ferramenta pra uma coisa, então você tem as ferramentas de analytics, você tem todas as ferramentas de mídia você tem os seus próprios conteúdo, seu CRM do site, as pesquisas internas. No caso especificamente do Facebook você vai ter o Audience Insights, que é um recurso bem interessante, que vai te dizer recortes de públicos, essa é uma coisa que eu usava muito quando estava em agência, o TGI usava muito, pena que ele é tão caro. Tem as ferramentas especificamente de tratamento de dados, como o SQL, a programação e a linguagem pra conseguir extrair os dados de uma base, o Excel, excel é vida excel é amor, ainda. Eu não uso tanto, mas os colegas usam bastante R, Python, ferramenta de visualização de dados, como Tableau, Domo, tem um monte por aí.

O planejamento já descobriu como participar das conversas com os consumidores sem se apropriar (ou ser acusado disso) de causas e movimentos? Ex case da Pepsi.

Acho que tem planejamentos que conseguiram e tem planejamentos que não conseguiram. E o da Pepsi foi um exemplo de planejamento que não conseguiu. O planejamento está por traz de muita coisa importante que tem acontecido na publicidade. Não vou citar casos que vivi aqui, mas eu vivi alguns. Muitas vezes o crédito vai pra criação. Porque a forma de tangibilizar aquilo a criação faz, mas acho que tem planejamento que conseguiu sim. O desafiador aí é o seguinte, a gente faz uma coisa pensando num determinado público e o que a tecnologia está permitindo é que essa coisa atinja outros públicos, e que eventualmente, vão criticar aquilo. Mas, se a intensão original, não é o caso da Pepsi, é falar com o público B, e conseguiu, o que acontece também é o seguinte, essa viabilidade de manifestação que a Internet propicia, também é do *feedback*. E às vezes o anunciante não estava acostumado a lidar com a crítica, e hoje ele tem que lidar com essa crítica. Assim como nós, como pessoas, que não gostamos que alguém nos critique. Às vezes alguém vai falar, e eventualmente quem falou nem deveria ter a opinião considerada, mas o anunciante tem que lidar com isso também. O importante é voltar na questão de onde a gente quer chegar e entender se a gente está chegando lá.

Ex. estou machucando a marca enquanto estou aumentando as minhas vendas? Então espera aí, vamos pensar porque a história tem que ser de longo prazo. Mas acho que tem planejamentos que conseguem e tem planejamentos que vão ter mais dificuldades. E vai depender de uma variedade de fatores, desde os profissionais até as funções em que eles estão trabalhando, as informações que eles tiveram acesso. Às vezes é uma sensibilidade mesmo.

Acho que tem uma questão importante, que apareceu na Pepsi, e em muitos outros assuntos, que é a questão da diversidade. Quando você fala com o mundo diverso, se você só tem as mesmas pessoas de sempre na sala, você não vai conseguir falar com esse mundo diverso. E se você for ver, todos os nossos últimos conflitos foram sobre isso. Desde a questão do blacks lives matter, até a questão do gênero mais um monte de coisas. Como é que você vai conseguir reproduzir o que uma sociedade pensa se dentro daquela sala estão as mesmas pessoas que representam um grupo apenas, específico, qualquer que seja esse grupo. Resultado, não vai. Daí não é só planejamento, é todo mundo. Eu acho que as agencias, os anunciantes, todo mundo que quer falar com o mundo, que é um mundo diverso, precisa se preocupar em ter equipes diversas. Isso vai cobrir uma quilometragem importante nessa conversa de acertar o tom.

Pesquisa

Os dados da Internet relativos a nossos vícios demonstram o quanto os dados da inteligência competitiva podem ser atraentes, desde a compreensão do fluxo e refluxo do tráfego a websites até a descoberta de quem são as pessoas que visitam esses sites, e o que exatamente está por trás de sua decisão de visita-los. (TANCER. 2009, p.25) Vai ser possível ter o mesmo entendimento com os dados, do que se tinham com pesquisas com métodos tradicionais?

Acho que em uma pesquisa, acho que você precisa ter o mesmo rigor científico com esses dados, vamos chamar isso de *big data*, é um sinal, existe um sinal sendo emitido. Acho que você precisa ter um rigor com esse sinal da mesma forma que você teria, ou deveria ter, quando você está fazendo uma captura declarada, alguma coisa assim.

Se o dado vale ou não vale, depende de uma série de aspectos que é, como ele está sendo coletado, como você está identificando ruídos, como você está identificado padrões, e por isso a gente precisa tanto da estatística. Vamos entender, esse dado pode ser modelado? Então vou pegar um grupo desses dados, vou pegar aqui uma amostra, vou criar uma modelagem em cima desse dado, depois eu vou aplicar essa modelagem em cima de uma

outra base e vou ver se aquilo bate. Então você desenha um experimento e daí que você vai aprender.

A essência não muda?

A essência não muda. E daí tem uma briga entre o dado de painel e o dado *big data* não estruturado. Acho que um funciona muito bem junto do outro. A partir do momento que você tem uma pessoa que olhe e que fale assim, não espera aí, eu tenho isso aqui que é dado, sinal de interações, que correspondem a pessoas, isso é uma coisa muito importante, o nosso mercado fala muito sobre cookies, então isso aqui são pessoas e eu consigo replicar esse experimento dentro dessa base para uma população, então daí o que era um *big data* começou a virar um painel, porque eu tenho aqui uma determinada metodologia que permite isso. Acho isso muito rico, desde que feito com qualidade. Tem empresa que tem feito com qualidade.

E do mesmo jeito que é muito bom você pegar um dado que você considera, não até hoje eu sempre trabalhei com esse painel, e você jogar ele ali na prova da verdade, para saber se aquilo corresponde a realidade. Você fazer um teste, e falar assim, não, é realmente isso que está acontecendo. Isso, pra dado de mídia acho que vai ser um mercado gigante, pra você identificar audiência de TV com audiência de digital. Tem muito assunto pra ser discutido já nesse campo.

Briefing

Como você vê esse momento da publicidade online após várias agências cancelarem ou diminuírem os investimentos nos grandes players, principalmente pelo problema de falta de controle dos canais onde os conteúdos eram exibidos? A mídia programática passa a ser questionada, já que você não tem clareza no conteúdo em que sua marca estará associada. Isso impacta, ou modifica de alguma forma, o planejamento?

Entender muito bem do contexto de tecnologia que está por traz da compra de mídia programática... se eu tivesse que colocar em alguma caixinha de uma agência que trabalhasse com caixinhas, eu colocaria na mídia e na tecnologia. Porque a lógica que existe é muito da compra de mídia mesmo. Quanto dinheiro você vai alocar pra isso, como você vai ver se esse dinheiro está sendo bem utilizado ou não. Como é que você vai garantir que essa entrega aconteceu e que ela vai ser mais ou menos eficiente do que uma outra entrega, como, uma compra de portal, ou alguma coisa assim. Tem o papel do planejamento que é a definição de contexto. Onde eu quero que minha marca apareça? Faz diferença se minha marca aparecer num lugar contextualizado ou não? E depende realmente da marca. Às vezes não faz diferença. Então acho que tem essa conversa. Acho que pouquíssimas pessoas se dedicaram a entender quais são as implicações da compra programática e mesmo as que se dedicaram a entender encontraram muitas perguntas. Então a partir do momento que você definiu uma DSP e definiu um BID, e aquela DSP vai comprar inventários de *adnetworks* que não dizem onde vão publicar, não adianta você querer saber o que ela não disse. Você pode criar uma white list, você pode criar uma white list, mas você não vai ter a lógica por trás daquilo. Acho que pouca gente se dedicou a entender. Acho que o mercado, assim, se eu fosse colocar num ponto histórico, a gente está na mídia programática como as caravelas estiveram para navegação. A gente está começando a navegar num oceano muito diferente do que aquela navegação de cabotagem que a gente fazia antes. Vou até ali, coloco naqueles portais e sei exatamente o que está acontecendo. Só que eu abro mão de uma cobertura absurda que a Internet poderia me dar. Só que ela é menos pura, e ao mesmo tempo a gente está construindo novos navios, construindo novas técnicas de navegação pra gente chegar lá. Estamos no começo dessa conversa. Acho que o planejador tem que acompanhar, mas em especial, tem tanta coisa pra ele resolver antes de se a compra vai ser programática ou não, qual que é o valor do *bid*, qual é o *placement* que tem que usar. Ele pode se interessar por tamanho do conteúdo, então, a gente fala muito de vídeo, e qual é a duração certa desse tipo de vídeo. Esses são alguns assuntos que estão muito mais vinculados com o conteúdo que vai ser entregue, a mensagem que vai ser entregue do que o *placement* em si. Se vai ser

uma compra programática ou se vai ser enviado por PI, um pedido pro portal, acho que o planejador não precisa se preocupar tanto. Agora, num cenário em que ninguém se preocupa com isso, o primeiro que se preocupar vai se dar bem. Pouquíssima gente se preocupa. Tem uma, eu vou chamar de garotada, que são pessoas extremamente inteligentes e dedicadas, que entenderam isso e que, infelizmente, não tem acesso a um layer de poder de decisão, que poderia realmente mudar esse jogo. Então a gente está numa entressafra. Estamos com um gap de gerações. De uma galera que já entendeu, mas ainda não está podendo dividir o budget e falar é por esse caminho que a gente vai.

Competências

Jon Steel: Na definição das habilidades e dos traços de personalidade essenciais para planejadores bem sucedidos: alto intelecto, curiosidade, habilidade para pensar com os lados direito e esquerdo do cérebro simultaneamente, é alta capacidade de comunicação, tanto verbal quanto escrita. Quais as competências essenciais os novos planners devem buscar?

Eu volto à questão de lidar com números. Não pode ter medo de números, não pode ter medo de tecnologia. Porque, quando eu comecei, a Internet era um nicho, era uma exceção, era uma coisa que só nerd mexia ou pessoas coloridas. Era um enigma e hoje não é mais assim. Hoje a tecnologia está na mão das pessoas, as crianças fazem as suas programaçõezinhas de aplicativos, elas vão cada vez mais ter esse tipo de habilidade. Então a gente achar que isso é exceção e que não, isso não é pra mim, não preciso aprender, acho que isso é, assim, não adianta nada ter todo o resto. A pessoa ter medo de tecnologia ter medo de número não adianta nada ter todo o resto.

E tem duas coisas que eu também acho: saber ouvir. Saber ouvir de uma forma, assim, desapega de todos os seus conceitos, preconceitos, históricos, aprendizados. Ouvir, legitimamente o que uma pessoa ou um grupo está falando, acho que isso é muito importante. Saber aprender. Curiosidade é uma coisa. Geralmente você fica curioso com alguma coisa você vai atrás. Mas às vezes o aprendizado ele chega do jeito duro, ele chega do jeito torto e você precisa saber transformar aquilo em uma subida de degrau. E uma terceira coisa que eu acho que até é um aprendizado meu, difícil, que é a ignorância seletiva. Eu cresci, assim criança, adolescente, numa geração em que você tinha que buscar informação. Hoje você tem que saber o que você não vai ler, o que você não vai estudar, porque se você tentar estudar tudo talvez você seja muito raso em tudo. Se você falar, não, beleza, somos uma humanidade, temos várias pessoas eu nunca vou entender de tudo. Por exemplo, eu abri mão de entender de novela e Big Brother, pra dar um exemplo bobinho, não entendo disso. O menino do Big Brother bateu em alguém, eu sei a quem eu vou acessar pra pedir essa informação, porque eu particularmente estou interessada em música, e eu vou estudar muito de música, e quando alguém precisar saber muito de música vai vir perguntar pra mim. Então saber aproveitar dessa coletividade, só que depende da pessoa falar assim, não, você tentar saber tudo o que está acontecendo em música, em novela, no Big Brother, ler todos os livros, acompanhar todas as pesquisas, ler o Warc do começo ao fim, que é uma das minhas fontes de informação favoritas, eu não vou fazer nada. Eu vou ficar só consumindo informação. E é muito difícil. Pra mim é muito difícil. Eu acho que vou demorar uns anos pra conseguir fazer isso direito.

Jon Steel fala que não cabe ao planejador tomar decisões. Ele deve fornecer as mentes da agência, ou fora dela, as melhores informações pra que isso seja feito da melhor maneira possível. Como você enxerga isso?

Acho que não existe não tomar decisão. Não existe. E pelo contrário. Eu acho que a gente está vivendo num mundo cada vez mais enxuto, que o tempo das pessoas é restrito, você tem que se organizar pra saber onde você quer chegar. Acho que teve um tempo em que assim, os meios eram poucos, os canais eram poucos, o conteúdo era também pouco, você conseguia... vou dar um exemplo clássico, aquela apresentação de planejamento que traz

todo o processo até você chegar no *insight*. A, então a gente partiu dessa hipótese, a gente foi lá, a gente fez um grupo, a gente falou isso aqui, tá aqui o vídeo, a gente adora mostrar o vídeo, tá aqui o aprendizado, etc., daí a gente eliminou isso, manteve aquilo, agregou tal, tal tal, e daí a gente chegou a esse insight. Acho que essa reunião hoje não pode mais existir. A reunião começa com, esse é o *insight*, essa é a fundamentação do *insight*. Quer ver a pesquisa, está no anexo.

Agora na hora que você vai ler um dado, às vezes você está vendo um gráfico, você está vendo ali três pontinhos como poderiam ser *outliers*. Você olhou pra aqueles três pontinhos e você falou, isso daqui é ou não é um *outlier*. Porque se eu considerar esses três caras aqui a minha média muda. Se eu não considerar vai ser outra média. É o que eu estava falando de verdade. Quando eu digo de verdade ou mentira, é muito isso, não tem nada a ver com a intenção. Tem a ver com o recorte que você vai fazer da informação. Não existe não tomar decisão.

Agora a questão é: você está inseguro pra tomar uma decisão, vai consultar uma pessoa mais sênior, vai consultar uma pessoa mais experiente. Agora, não tem como, lendo um gráfico, lendo uma tabela você vai tomar uma decisão. Vou pra lá ou vou pra cá? Eu brinco muito com o CSI. Tem aquela menina que fica no telefone daí a pessoal liga e fala: descubra pra mim quais são as marcas de pneu de bicicleta na Flórida. A menina vai olhar. Ela já olha e fala, as marcas são essas, mas teve um aqui, que é essa que você está me falando, que só tinha naquela loja de ponta de estoque. Ela já tomou uma decisão. Por quê? Porque ela está economizando tempo de todo mundo. Olha, tenho 475 marcas, a primeira... não tem o menor cabimento. Nos dias de hoje não tem menor cabimento.

Futuro

Agências x consultorias. As agências podem ocupar gap criativo que as consultorias não possuem?

A gente trabalhava num mercado em que tinha agência, anunciante e veículo. E agora a gente tem agência, anunciante, veículo barra empresas de tecnologia, eventualmente o player de tecnologia, Adobe, por exemplo, e as consultorias. Acho que o mercado inteiro vai se reorganizar. Assim como tem acontecido com todas as indústrias quem não sabem onde querem chegar não vai muito longe. Quem sabe onde quer chegar vai entender o tamanho do espaço que vai ocupar. Então, você ter ali uma agência gigante que faz de tudo, pra todo tipo de cliente, que é excelente da criação a mídia, a auditoria de tudo o que faz, da consultoria estratégica, a produção de conteúdo. Se a agência falar, é essa minha razão de ser, eu vou investir nisso, eu acho que ela pode existir. O que não vai existir esse tamanho de agência que existe ao acaso. Vai ter agência que vai falar, meu business é a criatividade. Criatividade é muito importante na publicidade. Meu business é esse. Então dados... pode até me dar o dado pra eu alimentar a minha criatividade, mas eu não vou ter aqui um DBA, um estatístico aqui. Então é a pessoa que vai contratar um estatístico pra me falar o que preciso. Vai ter agência que vai falar que meu negócio é garantir receita para meu cliente. E eu acho que em todos eles... assim, as consultorias vão ter um papel, as agências vão ter um papel. Existe um papel de suporte estratégico que as agências de tecnologias dão, mas acho que acreditar na morte do planejamento, não, é ao contrário. A atividade de planejar, a partir do momento em que você começa a automatizar tudo o que é braçal e manual... o que é automatizar alguma coisa? É pedir alguma coisa para a máquina. Então, máquina, eu quero atingir esse público, nesse momento de compra, com essa mensagem e depois de um determinado número de interações eu quero que tal coisa aconteça. Pra você conseguir dar essa ordem, você teve que pensar nela. Você teve que fazer escolhas, você teve que investigar quem é a pessoa, você teve que procurar um histórico. E eu acho que os planejadores vão ser fundamentais nesse papel. Muito mais do que antes, só o que foi planejamento numa agência, fazendo um *desk research*, fazendo um *focus group*, fazendo uma pesquisa de rua, ou uma quantitativa, um negócio desse. .. Só que o mais difícil disso tudo, é achar pessoas qualificadas para fazer isso. O

mercado tem muita dificuldade. E quem se dedicou a entender esse contexto, quem não ficou com medo de, 'pera' aí eu não sou formado em estatística, eu não entendo de linguagem de programação, SQL pra mim é coisa... daí vai ficar mais difícil ainda. O planejador que falou "pera aí, eu vou pegar esse touro pelo chifre, eu vou entender do que isso aqui se trata", esse cara não vai ficar sem emprego nos próximos 20 anos. Agora se ele vai estar contratado por uma agência ou por uma consultoria, eu não sei. O que que define o que é uma agência, é o fato de agenciar? No Brasil não deveria ser, fora do Brasil às vezes é, mas, até pra agenciar você precisa saber fazer as suas escolhas. Então acho que esse papel estratégico ele vai existir cada vez mais. E tem mais um ponto. Antes a publicidade, e o planejador, trabalhava muito no topo do funil, preciso contar pra alguém que esse produto existe. Hoje a gente consegue trabalhar o funil inteiro. E você ter pessoas que saibam como planejar pra cada fase do funil, com qualidade é cada vez mais difícil, porque é muito fácil você ficar só no topo. Então, acho que isso exige ainda mais do planejamento.

O modelo tradicional de agencias, baseado a remuneração de TV, vai durar quanto tempo?

Eu teria toda a desculpa pra defender muito mais o digital do que qualquer outro meio, mas ao mesmo tempo eu já estive do outro lado analisando dados de audiência de TV. Você saber que com uma inserção você atinge 30% do país considerando que você tem produto de alta distribuição, por que tem que lembrar do que é o Brasil, qual o tamanho do Brasil, e quem está no Brasil. Se você tem um produto de massa, que a gente chama de *fast moving consumer goods* e você precisa desovar isso, fazer rodar rápido, porque estoque é prejuízo, isso tem um poder grande. Só que, um argumento importante a favor da TV, você constrói cobertura de forma rápida, as pessoas assistem muito a TV, é verdade que as pessoas que assistem muito a TV são pessoas mais velhas, mas ao mesmo tempo são elas que tem mais dinheiro disponível. Se você está perguntando dessa grande massa, a TV tem um papel importante. Na hora que você começa a fazer alguns recortes e início isso na questão do público, e ver e indicar que eu quero falar com classes A e B, teu produto é um pouco mais caro ou de uma compra mais *premium*. Você quer falar com classe AB no Brasil, essa classe já está no digital. Você quer falar com jovem, depende a praça que você quer falar, em 95% eles já estão no digital, então volta na questão do público. Você está vendendo o que? Dependendo do que você está vendendo a TV é fundamental, e também o digital é fundamental. Então, se o modelo vai sobreviver ou não, acho que tem muita coisa que precisa acontecer pro modelo que vai além do consumo de mídia das pessoas e que vai além do que a gente vê como um futuro inquestionável. Acho que tem toda uma parte de modelo de remuneração, de como a agência paga de como o cliente cobra aquilo que a agência vai entregar, que é o que vai definir o modelo. No fim do dia quem delimita os territórios é o dinheiro.

Se o cliente está cobrando a agência pra uma coisa e a agência está entregando outra o modelo não vai sobreviver, agora se a agência está entregando aquilo que o cliente está cobrando, eles vão ter longa vida. A questão é esse acerto acontecer.

Qual sua previsão para os próximos 5 ou 10, para planejamento e os profissionais que atuam nesse departamento?

Eu tenho interesses nisso. Pessoais mesmo, não é nem relacionado ao trabalho. Eu acho que o planejamento precisa ter seu corpo de conhecimento. Acho que o planejamento precisa parar de depender de fontes externas pra tudo. Acho que pra algumas coisas é importante, principalmente numa questão de custos, mas assim, as agências fazem, campanhas, campanhas e campanhas, muitas vezes pros mesmos *targets*, muitas vezes usando os mesmos meios, muitas vezes usando as mesmas abordagens criativas, por mais que a ideia criativa possa ser outra, a abordagem criativa é a mesma, e aquele aprendizado se esvai. E eu acho isso um absurdo. No momento em que a gente está de acumulação de conhecimento a gente não ter formas organizadas de capturar essa informação, e aí pode ser um negócio superCDF, de colocar isso na base de dados, pra você fazer uma meta análise, fazer

prognóstico, ou pode ser um repositório de conhecimento, tagueado onde toda a vez que você quer falar com um público específico, como mulheres de 18 a 24 anos você vai saber quais foram os aprendizados que você teve. Toda campanha é um experimento, esse é o ponto da questão, e ainda hoje o planejamento ele solta pro mundo. Ele faz a campanha, mas ele não necessariamente organiza os aprendizados daquela campanha, pra falar assim “sejamos sinceros, isso aqui der certo, isso aqui der errado, e a coisa que mais me motiva é, se der certo, por que? Se deu errado, por quê?”

Enquanto a gente ficar nessa de só ficar contando notícia boa a gente não aprende. E se a gente não aprende, a gente está sendo burro. E com a quantidade de esforço que a gente tem hoje na comunicação pra fazer coisas boas, a gente perder essa oportunidade de aprendizado, eu, enquanto indivíduo, fico chateada. Quando eu olho falo, poxa humanidade, você poderia estar melhor, e a gente fica ali faz no máximo um relatório de campanha e fala pro cliente que a campanha foi incrível, não fala como podia ter sido melhor, às vezes fala se for um cliente que você tem uma relação mais honesta, mas a gente perde essa oportunidade de aprendizado. E num mercado em que a rotação de profissionais é tão grande, acho isso um desperdício. Eu não sei se vai ser assim daqui a alguns anos, mas é por isso que eu vou brigar. Em qualquer lugar que eu estiver trabalhando.

O aprendizado está sendo gerado muito mais no cliente do que na agência?

O modelo brasileiro tem um modelo diferente. Na hora em que a gente olha lá fora, como o anunciante ele tem agência de criação e agência de mídia, ele não tem que faça essa intermediação. Ele não tem quem vire e fale assim, essa campanha foi bem por quê? Porque eu tive um planejamento de mídia consistente. Porque a minha peça criativa é muito boa. Como ele não tem quem faça isso, ele acabou fazendo. Principalmente os grandes globais, que já tem uma prática de compartilhar informação. Olha, isso aqui deu certo num mercado parecido com o seu, vamos tentar. Até porque eles não têm recursos pra ficar gastando no mundo inteiro. O Brasil tem uma oportunidade única, que é, as agências compram a mídia da criação que elas fazem. Ainda levando em consideração que os anunciantes têm equipes enxutas, e cada vez mais as equipes de inteligência dos clientes estão diminuindo, mesmo de grandes anunciantes, mas principalmente dos médios e pequenos, e as equipes são pequenas. E o cara, ele tem que lidar com a testeira da gôndola a estratégia de longo prazo de distribuição de algo. Então, é um espaço que eu entendo que tem uma dificuldade enorme da agência conseguir cobrar por isso, porque tem toda uma cultura, mas a agência tem esse poder, e o planejador dentro da agência tem esse poder. Acho que a gente tem que usar.

O trabalho que você faz, de alguma maneira ele substitui o planejamento da agência?

Não, pelo contrário. A minha visão é uma visão de parceria. Uma visão de “vamos construir esse aprendizado juntos, porque tem uma parte que eu conheço muito bem, que é a parte da porta pra dentro, e que eu possa dizer, dentre tudo o que a gente fez, esse é um caminho que vale a pena a gente testar.” Ou não. “Essa hipótese que você tem já se provou inválida. Olha aqui o estudo, aberto e comprovado”, enfim, de coisas que obviamente eu puder compartilhar.

Agora, o que a agência tem que fazer pra ela mesma, eu nunca vou conseguir provar se um meio A é melhor do que um meio B, se eu não estou medindo o meio B. Eu preciso que a agência meça, que ela tenha seu corpo de conhecimento, até pra eu fazer perguntas. Acredito que a gente está passando por uma mudança de *mindset*, a venda pela venda, está com os dias contados. De qualquer coisa. Então, a partir do momento em que a gente está aprendendo, a gente consegue fazer perguntas sinceras um pro outro, e possa dar respostas sinceras um pro outro, a gente vai construir um mercado que evolui. Não é um mercado fácil, pra ninguém, porque exige muito aprendizado e dedicação, mas eu acho que a gente precisa de um mercado que saiba fazer boas perguntas. Mais do que as respostas. Porque as respostas às vezes a gente não tem, e não vai ter, e a gente vai ter que aprender a lidar com isso. Agora, só sabendo bem qual é a pergunta a gente começa a estruturar o sistema que vai responder essa pergunta algum dia. Mas talvez não tenha essa resposta nunca. Saber

fazer a pergunta certa, eu ser que parece o guia do mochileiro das galáxias, mas é fundamental.

Para você, o que é inovação em propaganda?

Pra mim inovação é a intersecção entre as necessidades dos consumidores, a proposta de valor da marca e a diferenciação de mercado. Sempre que a gente busca esse ponto aparece um terreno interessante e novo onde podemos trabalhar. Às vezes isso se materializa como um novo uso de tecnologia, em um novo produto ou serviço, às vezes em uma mensagem que ainda não foi explorada e às vezes um formato novo. E no final de tudo, tem que ser algo que veja a luz do dia e seja usado por pessoas e não algo que fique em um ppt ou em uma inscrição de prêmio que não chega nas pessoas que seriam público daquele produto ou serviço.

APÊNDICE F

Entrevista com Caio Del Manto

Realizada no dia 29 de Maio de 2017.

Local: CP+B – São Paulo.

Planejamento:

Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?

Eu sempre quis ser jornalista, desde moleque, porque eu gostava de escrever. E quando eu tinha entre 16, 17 anos e fui conhecer jornalistas, fui no Estado de São Paulo, fui pra entender um pouco como funcionava e aí mostrei meus textos de moleque pros caras e aí me falaram assim: você gosta de escrever poesia, coisas mais soltas. Mesmo se você for muito bem-sucedido vai demorar muito para você ser um cronista, vai demorar muito pra você ter esse tipo de liberdade. E aí eu comecei a ver que era muito dura. O texto do jornalista é muito factual, muito duro.

Acabei conhecendo publicidade por conta disso. Uma profissão que eu possa escrever de um jeito mais solto, mais criativo. Aí caí em publicidade. Eu fiz ESPM, e no primeiro semestre que eu estava lá surgiu um estágio em planejamento, e eu nem sabia o que era planejamento, tinha 18 anos, e falei, a vou fazer estágio só por fazer, pra conhecer a agência. E aí acabei nesse planejamento que era um pouco diferente, era uma agência chamada Guimarães, que era uma agência média, brasileira, que tinha conta da Natura, e o planejamento da Guimarães acabou virando a Timos, que é uma consultoria de marca que existe até hoje, do Ricardo Guimarães, e foi muito bom ter começado por aí, porque de alguma forma eu comecei por planejamento sem saber o que era, comecei de um jeito que os caras me deram muitos livros pra ler, eles davam um livro e tomavam nota do que eu aprendia, então meio que um curso de um ano e meio. Li vários livros de planejamento e até mais de branding, pensamento de marca, de arquitetura de marca. Então abriu muito minha cabeça. Eu queria ser redator acabei virando um planejador por acidente, por isso. Isso já faz 17 anos.

O planejamento mudou muito nesse tempo. Muito. Teve várias pequenas mudanças. Uma grande mudança foi, quando comecei, tinha no máximo umas 5 agências com planejamento, e o planejamento tinha o perfil muito de pesquisa ainda, que era o histórico dos anos 80 e 90. Era um planejamento um pouco mais focado no negócio, muito focado no consumidor. Você tinha que entender muito de pesquisa, analisar, era um planejamento muito analítico. Então você analisava muitas pesquisas, você cruzava dados. Muitas vezes cruzava dados de venda com dados de consumidor, você cruzava muita coisa e o seu trabalho parava numa recomendação analítica. E menos numa recomendação estratégica de verdade, ou estratégica criativa. Então tinha esse viés muito mais analítico, muito mais de pesquisa. Acho que eu tive sorte de começar por aí, pois isso é a base do planejamento. Hoje em dia a molecada não quer mais fazer isso, o que é muito louco. Eles acham que tem que fazer o briefing já, influenciar a criação, etc.

Então ao longo do tempo o que o planejamento foi mudando? Ele partiu desse lado mais analítico mais de pesquisa, aí pesquisa começou a morrer um pouco dentro das agências e ir pra fora, então começaram a surgir os institutos de pesquisa quali, o pessoal de agência que trabalhava em pesquisa começou ir pra fora, montar empresas, e o planejamento foi meio que se guiando, em teoria naquela época, 2004, 2005, quando surgiu o grupo de planejamento, ele seguiu pra virar um planejamento “criativo”. O que era isso? Era se preocupar menos com a análise e mais se preocupar em sentar com a criação e influenciar a criação, nas soluções e tudo mais.

Então aí tinha o briefing. O briefing que tinha que ser o mais criativo possível, você tinha que articular a frase do briefing, que naquela época era a mensagem, ainda, como a grande estrela do briefing, tinha que articular quase como uma assinatura. Então era um planejamento muito conceitual, e conceitual tentando influenciar a criação. Então o que era de pesquisa foi jogado de lado, o que era analítico foi jogado de lado e virou esse planejamento criativo. Esse planejamento criativo ele sobreviveu até por volta de 2012, 2013, que foi o grande discurso do planejamento. Somos criativos, somos criativos. 10 mil vezes as pessoas diziam: temos que sentar com a criação, discutir a relação com a criação, parecia sessão de terapia, enfim. E o planejamento cresceu muito. Virou absurdo o tamanho do planejamento. O Grupo de planejamento ajudou muito, mas as agências todas inflaram o planejamento. Aí começou a surgir equipes de 10, 15, 20, 30 pessoas de planejamento. Isso foi crescimento muito desse jeito. Aí quando começou surgir, de verdade... as redes sociais surgiram um pouco antes, mas quando começou a entrar no mundo publicitário, por volta de 2011, 2012, e começaram a prestar atenção nisso, os clientes começaram a prestar atenção nisso e começaram a realmente colocar investimento em digital, de verdade, o planejamento começou a ser pego na mentira, eu acho. Começou a ser pego tipo, puta, tem que analisar mesmo. O lado analítico tem que voltar, e agora a análise mudou muito, é muito mais rápido, tem muito mais dados e tudo mais. Então desde 2012, 2013, aproximadamente, a galera começou a prestar atenção. Tem que voltar analisar. Com as agências digitais crescendo, começou a voltar um pouco de análise. O planejamento tentou não perder o glamour da ideia, da criação e tudo mais, mas realmente teve que começar a trabalhar, a analisar. E os clientes começaram a valorizar isso. Estão valorizando cada vez mais. Se pegar dos últimos 4, 5 anos a valorização desse perfil do planejador ficou muito grande. Hoje sim, o planejador tem todos o discurso legal de criatividade, mas em análise ele não para em pé. E aí em paralelo o que aconteceu? Eu fiz até um artigo esses dias sobre isso, a mídia começou a se qualificar. Se você pegar mídia até 10 anos atrás, era o cara que preenchia xiszinho lá, e fazia os xiszinho todos. E o cara começou a entender que o dinheiro está indo pro digital, e pelo digital a gente tem que mudar o perfil do mídia, então começou essa discussão sobre o que o mídia vai ser, e o mídia começou a tomar conta dessa parte analítica. Porque de um lado ele tem as ferramentas, ele tem um TGI, ele pode cruzar o TGI com várias ferramentas, ele tem um Com Score, ele tem o *Analytics* do Google, enfim, ele tem todas as ferramentas possíveis e ele começou a tomar esse espaço. Então, acho que hoje o mídia bom, tem muito mídia ruim, mas o mídia bom, ele tomou essa parte analítica do planejador. Inclusive numa discussão de *target*. O planejamento que surgiu como a voz do consumidor dentro da agência, perdeu essa voz, e hoje o mídia

virou o dono dessa voz. E não que seja uma competição, mas o mídia começou a fazer isso muito mais do que o planejador. Então o planejador se agarra nas pesquisas 'qualis' nas parte mais etnográficas, mas qualitativa do trabalho, mas, o mídia tem toda parte quantitativa, e por ter entrado o B.I. dentro da agência, ficou essa grande discussão: o BI vai pra qual lado. Tem agências que o BI está embaixo do planejamento, tem agências em que ele está em baixo da mídia e tem agências que estão juntando planejamento e mídia, que é outro movimento. Mas essa competição, entre aspas, está acontecendo, agora. Quem é o cara bom de análise, pois análise voltou a ser muito importante. A grande diferença é que a análise hoje é muito diferente do que era a análise há 17 anos atrás. É uma análise real time, em que você tem que saber outros fatores muito mais importantes, mas que também estão ajudando muito a cruzar dados do cliente, por exemplo, que nunca eram cruzados antigamente. Quando você pega imagem de marca, toda a parte real time que a gente analisa aqui, e você consegue ver o impacto muito mais rápido na imagem da marca, aí você começa cruzar melhor os dados. Ou na parte de ROI, mesmo. Aí entra em outro mundo, o de ROI, que o planejador está longe de estar liderando essa discussão, está na cabeça do mídia.

Amanhã e quarta a gente vai ter um curso de ROI do grupo de planejamento que o Thiago, que é nosso *head* de mídia que vai fazer, para planejadores, porque o planejador simplesmente acordou agora e falou 'fodeu', eu preciso saber o que acontece no mundo. Enfim, esse é o cenário atual.

O que te faz permanecer? Eu acho que tem duas coisas legais: do ponto de vista da agência, de qual é o papel do planejador dentro da agência. O planejador, ele tem um papel que eu acho difícil outra área ter, que é uma das bases do planejamento, que nunca morreu, que é alguém que tem a capacidade de operar os dois lados do cérebro de verdade. A capacidade de ser analítico quando tem de ser analítico, e a gente tem que aprender muito ainda sobre isso, o planejamento em geral, mas tem essa capacidade, e outro lado é o cara que realmente consegue ajudar a criação a pensar. E não necessariamente pensar só pela ideia criativa, mas pensar em ideias que realmente transformam o negócio. Então quando você pega essas duas variantes do lado mais analítico que a gente está voltando a ter, e o lado mais criativo, ninguém dentro da agência tem esses dois lados tão balanceados. Isso é a base do planejamento, é o discurso lá de trás, e isso nunca morreu. E em qualquer agência você precisa desses dois lados juntos. Você precisa de alguém que é, meio que, um imã entre o mundo racional e o mundo emocional. Você precisa, porque é desse jeito que você faz as ideias incríveis acontecer. Não que o mídia não possa ter, que o atendimento não possa ter, que o criativo não possa pensar estrategicamente, isso tudo pode acontecer, mas o planejador é treinado pra isso. Então essa premissa nunca morreu e acho que nunca vai morrer dentro de qualquer agência. De ser o um cara que conecta as pontas. Então acho que o hoje o meu papel aqui é, faço todo o trabalho básico de planejamento, os briefings, influencio, os posicionamentos e tudo mais, mas de verdade, acho o meu papel é pegar algo que acontece lá no B.I. da mídia, ir até um criativo, juntar essas coisas e realmente ajudar os caras a terem uma ideia mais importante pro negócio, que vai transformar o negócio. A gente, pelo menos aqui na CP+B, a gente tem três variantes do trabalho estratégico que influencia muito o resto da agência inteira que é gastar muito tempo no problema, definir o problema muito bem, e acho que o planejador é o mais próximo de fazer um bom trabalho nisso, de realmente definir o problema de um jeito criativo, outra coisa em que a CP+B é famosa por isso, que é, qual a tensão cultural que está rolando hoje no mundo que a gente vai ter uma opinião como marca. Isso é um trabalho mais qualitativo mas a gente faz bastante isso, e o terceiro é criar provocações, que é mais que simplesmente um *brief*, é criar uma provocação de como você muda comportamento. E aí, entender comportamento é uma coisa que, em teoria, os planejadores deveriam ser melhores. Então são essas três coisas. Eu acho que é um papel muito importante dentro da agência, que continua tendo e vai continuar tendo, nessa ou em qualquer outra agência. Por esse ponto mais de conectar os dois lados do cérebro. E eu acho que tem um papel pra fora, pra marcas, pros clientes pro mercado, tudo mais, que é realmente

um profissional que deveria, em teoria, se o cara é bom ele deveria realmente entender como as marcas deveriam se comportar. E eu digo se comportar, porque antigamente era o posicionamento de marca. Vamos buscar um posicionamento que vai durar 5, 10 anos e isso continua acontecendo muito, mas o mais importante dessa discussão de posicionamento de marca é você, beleza, eu criei um posicionamento lindo que em 5 anos ele vai acontecer, mas em 2 ou 3 meses isso pode morrer, por um comentário do Facebook, como essa marca tem que se comportar? E aí este trabalho especificamente pra fora, também o planejador deveria ser o cara que entende da marca, entende do posicionamento, onde essa marca tem que ir, como ela se comporta, e tudo mais, ele deveria ser meio que o guardião disso. De como essa marca tem que se comportar, mudar, rever o papel, enfim. E aí você entra muito no mundo de social, porque é a expressão, mas o *real time* desse comportamento. Então acho que essas duas coisas não vão mudar e isso continua cada vez mais importante pras agências.

Como o planejamento pode usar ferramentas como o *big data*, *BI* etc para gerar insights para outros departamentos da agência (não somente a criação)?

Tem vários usos, na verdade. A gente fala que a gente é, talvez diferente de uma R/GA, uma agência mais focada no produto criativo. Então, isso quer dizer o seguinte. Qualquer dado qualquer informação, qualquer análise ela serve para o produto criativo. Se ela não tiver esse papel, às vezes ele nem é feita. Em muitos casos a gente faz, mas o que a gente fala é: qualquer análise ela deve ser pauta por um problema. Então, vou falar até por um lado mais da mídia, de B.I. que também tem uma intersecção com o planejamento. Os dados são usados muito pra fazer uma análise de categoria, por exemplo. Uma categoria está crescendo tanto em investimento, está fazendo diferentes coisas, ela está mudando o perfil de consumo, de meios, ela está investindo mais em OOH por alguma razão específica, ela está colocando dinheiro na TV, tem um reflexo da TV para *Second Screen*, e por aí vai. Então eles fazem uma análise super-robusta por categoria. Então quando começa a entrar mais no nosso mundo, quando a gente faz a 4 mãos com eles, uma análise de comportamento de *target*, aí a gente usa muito todas as ferramentas de quanti que a mídia tem, tipo, TGI, etc. e muitas vezes com pesquisa do cliente. A gente faz muito em comportamento de consumo, e aí esse comportamento vai desde produto até meios e aí perfis atitudinal do *target*, enfim, e são ferramentas todas de quanti, que a mídia tem e que a gente meio que tenta usar de uma forma criativa. Então esse é outro tipo de análise, de *big data* e tal. Quando entra mais no meu mundo, a gente tem um monitoramento constante de social, e aí esse monitoramento é feito para quase todas as marcas que a gente tem, ele é feito com ferramentas específicas de análise, que aí cruzam desde o mais básico de polaridade positivo e negativo de comentários até coisas mais específicas de algumas categorias. A gente olha, depende de cada cliente a gente tem um tipo de relatório, mas a gente faz uma análise mensal, uma apresentação mensal pro cliente com todas essas análises, aí se faz um mapeamento já padrão disso. Em alguns casos e algumas campanhas a gente faz um monitoramento quase diário, de reações no digital e social, mas aí pra campanha específica, pra períodos específicos. A mídia faz, geralmente, uma análise de ROI pras grandes campanhas, aí cruza com outros tipos de informações que eles tem lá. Tudo isso gera insight e o que a gente tenta sempre falar, esses insights são gerados de acordo com o problema e de acordo com o desafio específico.

Tem muita agência que faz análise pela análise. E está ganhando dinheiro só com a análise. A gente não. A gente faz isso tudo pra ajudar num *brief* específico. Mesmo em social, por exemplo nas análises mensais que a gente faz, a gente sempre termina cada, o que a gente chama de *social day*, cada *social day* com alguns levantamentos de hipóteses do que a marca teria que fazer para aquela análise específica. Então tenta ser aplicado a um problema a algum contexto específico. Isso é a parte básica que a gente faz.

Em alguns casos, menos *big data*, mas enfim, a gente usa algumas coisas disso, mas mais coisas qualitativas mesmo. A gente tenta fazer uma análise de tensões culturais. Isso é muito específico daqui, que serve muito no *brief* criativo. Qualquer *brief* criativo que a gente tem,

entre uma parte que é analisar qual é a grande tensão cultural que essa marca vai se apoiar. Então por exemplo, a gente tem Smirnoff aqui. Smirnoff fala de diversidade, de igualdade de gênero, etc. O conceito global é o “*We are Open*” então essa coisa do estamos abertos a todo mundo e a todos. A gente tem algumas análises específicas, como, o que está acontecendo nesse mundo de diversidade, de igualdade de gênero, de discussão sobre o papel da mulher, sobre os casais gays, enfim, essas análises a gente faz pra projetos específicos mas tenta dar sempre esse olhar de viés cultural. O que está acontecendo na cultura, o que está sendo falado, o que está sendo discutido e essa marca tem alguma opinião sobre isso ou não.

Pra alguns casos é mais importante do que pra outros. Geralmente pra marcas que já estão nos níveis mais consolidadas, como Smirnoff, Johnnie Walker, porque a marca está discutindo *millenials*, pra AMBEV, pra Café Orfeu, enfim, pra essas marcas a gente faz essa análise mais cultural. Não é o tradicional *big data*, mas a gente usa algumas coisas de *big data* pra isso, e isso influencia muito na provocação pra criação.

Qual a diferença entre o planejamento brasileiro e os estrangeiros, exemplo o Inglês? O planejamento inglês é mais valorizado?

É mais valorizado por ser algo mais histórico, por estar lá e por ter surgido lá. Eu acho que tem uma diferença grande da sociedade. Acho que vem da sociedade, não vem do mercado em si. A sociedade Inglesa é uma sociedade pensante. É uma sociedade que valoriza muito o pensamento. Isso é a sociedade inteira. Então as pessoas discutem política, elas vão pro Pub, elas realmente são profundas nas opiniões, é um povo muito mais educado. São muito mais engajados na questão política e ativista. São muito interessados e abertos pro mundo, então, eles tem muita gente do mundo inteiro, eles são muito interessados em coisas de outras culturas, é um povo mais inteligente.

Por ser uma sociedade pensante, o pensamento é muito valorizado. Você vai em alguns lugares das cidades eles têm aqueles púlpitos, que antigamente as pessoas subiam pra falar pra multidão. Por conta de ser uma sociedade pensante o planejamento naturalmente tem um valor, pois é um cara que, em teoria, é o guardião do pensamento, da opinião. Então, acho que é muito valorizado por isso, por valorizar o pensamento, não só do planejamento, mas no geral. Como o planejamento surgiu lá e tem um peso maior nas agências, acaba naturalmente tendo mais força.

Espanha é outro mundo. É o Brasil de 15 anos atrás. É um mercado que está começando a valorizar a criatividade demais, tipo, a criatividade é a coisa mais importante que existe, planejamento está bem atrasado, está começando realmente a ter uma voz, um pouco ingênuo, um pouco raso ainda.

Eu trabalhei bastante com isso na América Latina, também. A Argentina é um pouco mais parecida com o Brasil em relação ao planejamento. México está bem mais atrasado como um mercado no geral, o planejamento está incluso, mas em geral o mercado está superatrasado, e os outros países são assim também.

O planejamento já descobriu como participar das conversas com os consumidores sem se apropriar (ou ser acusado disso) de causas e movimentos? Ex.: case da Pepsi.

Vou falar da minha percepção sobre marketing num geral. Acho que está num momento de transição muito forte, e as marcas estão longe de entender como operar nesse mundo, e aí, principalmente por ser planejador em teoria, e ser o cara que há 5 anos atrás falava não, o futuro daqui a cinco anos vai ser assim, pois a gente tem esse papel de tentar determinar o futuro de uma marca, hoje em dia esse futuro pode cair por água a baixo em dois segundos, como o caso da Pepsi. Então acho que o papel do planejador nesse sentido tem que ser de definir o território, mas saber que nada é pra sempre e saber se adaptar ao que essa variante,

seja de negócio, seja de social, qualquer variante do mundo, pode mudar aquilo o mais rápido possível. Antigamente era definir um caminho muito claro, hoje em dia é definir um campo de atuação, e dentro de campo atuação você tem de saber se adaptar. Acho que as marcas estão longe, disso. Acho que as marcas ainda estão tentando controlar, e aí elas se fodem, porque, quanto mais elas tentam controlar, mas elas tomam porrada. Pois eu digo controlar, desde os mais retrógrados, que é controlar comentário, até outras que realmente querem controlar como a marca vai se comportar e vai ser muito rígido nisso. Por outro lado, tem muita gente fazendo o oposto, que é, já que é assim, eu vou simplesmente pegar essa marca e comentar sobre qualquer coisa. E aí elas se fodem mais ainda, porque, por exemplo a Pepsi, fez muitas coisas legais no passado, também fez muita merda no passado também, só que a grande questão nesse caso é, uma questão de entendimento cultural básico que eles não entenderam, como, você tem certeza que você vai colocar a Pepsi como salvador de um problema muito mais sério do que qualquer marca poderia dar uma opinião? Você tem certeza disso? Chega até a ser ridículo. Quando você coloca ali naquele contexto, que é um contexto interessante, válido pra discutir, Pepsi poderia discutir aquele contexto, não tem problema, mas a solução daquele filme é uma Pepsi resolve tudo, aí a marca se dá mal, pois, o pensamento mais retrógrado de marketing e egocêntrico é achar que produto resolve qualquer questão. Por outro lado, se Pepsi fosse ali e dissesse que quer discutir esse assunto, eu quero discutir porque eu me importo com o assunto, e não porque eu quero vender uma Pepsi, aí eles poderiam ter alguma chance, por ser uma marca consolidada, por ser uma marca grande e tudo mais. Mas não, eles quiseram fazer o jeito antigo do marketing que é, vou colocar qualquer assunto na pauta aqui, e vou tentar vender. É retardado fazer isso, é bizarro, além de ser completamente ingênuo achar que uma Pepsi vai resolver aquele conflito. Mas discutir o assunto, sim, é importante. Tem marcas fazendo isso. Só que a grande questão ali é, que aí eu sempre volto, pois é um papel que o planejador deveria ter, pouca gente se importa com isso, que é, faz sentido Pepsi discutir aquilo? Ou faz sentido discutir outra coisa. E aí você tem que olhar um pouco pra história da marca. Por exemplo, Johnnie Walker fala há 17 anos de progresso. Eu posso discutir progresso, eu estou há 17 anos discutindo progresso. Tenho história discutindo progresso. Tenho história de status, eu posso discutir status. Eu posso discutir qualquer coisa envolta desse mundo. Agora, será que Johnnie Walker vai discutir igualdade de gênero? Não. Não faz parte da história da marca. Pra que eu vou discutir? A não ser que tenha uma mudança de rota, o que acontece. Mas pra que eu vou discutir isso? Não tem sentido, não cola com a marca o assunto. Cola com Smirnoff, pois tem história nisso. Então, eu sempre falo aqui dentro, e principalmente com marcas mais consolidadas, e Pepsi também é uma, respeita a história da marca. Tem coisas que está na história que está no imaginário popular. Respeita isso. Você quer discutir coisas relacionadas a isso, beleza. Você quer mudar de rota totalmente, beleza, mas você vai ter que reconstruir tudo. E aí não vai ser o primeiro passo discutindo do jeito que foi discutido ali com Pepsi. Não pode ser. É muito grande pra você discutir isso, porque você nunca falou nada sobre isso. Agora hoje, Johnnie Walker pode ter uma opinião, falar algo sobre o progresso do mundo. Pode, porque a marca é supericônica, super-respeitada. Todo mundo conhece o Keep Walking, todo mundo fala. Se eu quiser discutir o progresso dos Estados Unidos com o Trump, eu posso. Porque tem poder pra isso. E está no DNA da marca fazer isso. E o grande problema, quando eu falei do lado oposto, é que várias marcas estão falando, foda-se, eu vou discutir alguma coisa que é importante pra sociedade, e elas não se ligam que elas não colam com esse assunto, que elas não tem nenhuma relação com o assunto. Falar de igualdade de gênero, qualquer um pode falar. Pra que uma marca que não tem nada a ver com isso vai falar? Então assim, pra mim nesse caso de Pepsi é o caso icônico, o pensamento egocêntrico e talvez ingênuo do marqueteiro de achar que pode discutir tudo. E mesmo quando for discutir, poderia até falar, tá bom, agora eu vou discutir esse assunto dos protestos dos Estados Unidos. Beleza, você pode, mas queira discutir isso, não queira jogar regra marqueteira de vender o seu produto. Não cola. Não cola mais isso. Aquela coisa ingênua onde você mostra um problema grandioso e coloca um produto no final e resolve tudo, não existe mais. Se você tem um real interesse em discutir, beleza. Mas não venda o produto nessa ocasião. Vende na máquina de tirar Pepsi, aí você vendo o produto. No PDV você vende o produto. Mas não desse jeito. Ou não,

esquece e faz um comercial de produto, honesto, e tem muita gente que faz isso bem. Então pra mim é assim, é um erro total de noção. E pagaram por isso.

Pesquisa

Para Jon Steel, grande parte do trabalho de um planejador passa pelo processo de objetivar, criar, moderar, interpretar... pesquisas (no período que o livro foi escrito as pesquisas com métodos tradicionais eram as únicas opções). Qual a importância delas no planejamento atual? Os métodos tradicionais continuam sendo uma ferramenta indispensável?

Pesquisa, especificamente, a gente utiliza, mas tentamos fazer de um jeito diferente. Isso eu acho um erro dos novos planejadores. Tem muita gente que critica, e o planejamento criticou por muito tempo, as pesquisas. De falar, a pesquisa vai morrer, a gente odeia pesquisa, e isso é um grande erro. Conversar com o consumidor vai continuar sendo uma das coisas mais importantes do que a gente faz. Só que a forma com que se conversa, tem que mudar. Pessoalmente eu acho que tudo o que é sala de espelho eu não acredito. A gente quase nunca faz aqui. Porque é *fake*, as pessoas que estão do outro lado do espelho sabem que tem gente ali atrás do espelho, principalmente o brasileiro, pois trabalhei em outros países então tem uma diferença grande de brasileiros nesse sentido, ele é muito polido, ele tem uma coisa de não criticar nunca, as pessoas têm medo de criticar em grupo. O brasileiro é receoso nesse sentido. Você vai pra Argentina é o oposto. Eles adoram criticar, muito, mas o brasileiro não. Então quando você coloca numa sala de espelhos as pessoas sabem que tem gente atrás, que tem gente te observando, com um grupo de oito pessoas, pessoas que você não conhece, não tem sentido assim, você não fala muito. Você não dá muito a sua opinião de verdade. Então não serve pra muita coisa. Agora, a gente acabou de fazer um pra um cliente, que a gente entrou dentro da pesquisa, a gente fez uma sessão de terapia, quase. E foi muito honesto na pesquisa: a gente estava trabalhando nisso, fazendo isso, o que você acha disso etc. e foi ótimo. E é uma pesquisa normal, sentar com o consumidor. A gente está fazendo uma outra agora, a semana passada a gente fez, que a gente deu pras pessoas um crédito, um celular e vamos fazer uma jornada de uma semana com as pessoas. E as pessoas preenchiam um diário do que elas fizeram, o que foi difícil, o que não foi, enfim. Algo mais etnográfico, com princípio etnográfico pelo menos, muito mais legal. Eu já fiz muito, no passado, de ir com as pessoas, fazer vivência. É muito legal. Já fui pro meio do Capão (Redondo, bairro de São Paulo). Agente que vive aqui nesse ambiente, não tem nem ideia do que está acontecendo nesses outros locais, lá na favela. Já fiz na favela em Salvador, em Recife e aí você começa a entender que é um mundo muito diferente. Não só mais do consumidor, mas em oportunidade de mídia. Eu já fiz uma vivência de uma semana, quando eu trabalhava pra Unilever, numa favela em Salvador. A gente descobriu que a moto taxi era o principal canal de mídia, pois você entra nas ruelas lá, não passa ninguém, apenas moto. Então moto virou um dos principais pontos de mídia pra usar. Então é pouco de que a gente não tem noção, estando aqui em São Paulo, no centro, rico e tal, você não tem noção. Enfim, é esse tipo de coisa que a gente faz. Traz gente aqui pra conversar, etc., faz de tudo.

Como fazer para que os dados não nos levem a interpretações incorretas, como as pesquisas tradicionais podem fazer? Ex. Ninguém revela ser racista ou homofóbico numa pesquisa tradicional. Seus dados de comportamento na Internet podem apontar isso. Como cruzar dados da Internet com pesquisas com metodologias tradicionais, pra gerar insights?

Acho que depende muito do insight que você quer encontrar. E aí, volta para o problema. Qual o problema que você tem? No geral, de um jeito bem simplório, eu acredito cada vez mais que o foco de qualquer tipo de pesquisa, seja ela digital, seja física, é definir comportamento, pois cada vez mais as marcas têm que entender que elas trabalham para uma mudança de

comportamento, pra uma melhora de comportamento, pra um novo olhar sobre um comportamento já existente. Sempre comportamento. Se a gente pegar comportamento sendo a principal coisa, o cruzamento de dados entra a partir daí. E aí é muito assim, puta, beleza, se o problema tem a ver com o teu comportamento específico e eu quero criar um novo comportamento, eu vou olhar todas as pesquisas a partir daí. Vou dar um exemplo prático pra entender melhor. A gente tem Ypióca aqui, que é uma cachaça. Comportamento de cachaça hoje é, 85% do consumo de cachaça no Brasil, e gente fala que é o “Tiozão barriga no balcão”. É o cara que 6h, 7h da manhã para no bar sozinho, barriga no balcão, pede uma caninha pra aí depois ir trabalhar. Aí você pega o que acompanha isso é um cara mais classe C, classe D, um cara um pouco mais pobre que precisa da cachaça pra realmente dar uma levantada no dia dele, que costuma ser um dia duro. Então esse é o tipo de consumidor de cachaça hoje. Não só pela manhã, mas outros períodos do dia, mas é um consumo solitário: o cara sozinho, de uma classe baixa, tomando uma caninha. E pra ele pouco importa a marca. Ypióca é uma marca um pouquinho mais *premium* que 51 e Velho Barreiro. E ela tem a ouro, que é a segunda mais cara, como principal foco de negócio dele. Beleza, eu quero criar um novo comportamento. Esse “Tiozão” vai continuar bebendo, e talvez pra consumo próprio ele peça 51, mas pouco importa a marca, ele vai pelo preço, e eu vou perder pelo preço. Agora, eu tenho um outro começo de comportamento começando a acontecer, que é, o consumo de cachaça entre amigos, juntos, intercalando com cerveja. Isso deve ser 3% do consumo de cachaça hoje. Esses caras são mais qualificados, classe B, BC, um pouco mais altas. O consumo da cachaça é outro, o cara tá curtindo com amigos e ele vai dar um UP entre as cervejas. É um momento sociável, o cara está no bar, com os amigos, geralmente é no fim de tarde ou a noite, final de semana, durante o churrasco, outro comportamento muito diferente. Eu como marca quero que esse comportamento cresça a mais rápido possível e o máximo possível. Então o que acontece? Eu estou trabalhando tudo pra fazer esse comportamento crescer. Ao mesmo tempo, eu como terceira marca do mercado tenho que olhar pra esse comportamento e falar assim, como eu desenvolvo comportamento? E aí todas as análises que a gente faz a partir disso, são pra isso. Então você começa a pensar, eu quero fazer uma pesquisa que vá levantar hipóteses de como desenvolver esse comportamento. Que dia da semana é o melhor? Será que quarta-feira, dia do futebol é o melhor? Será que não, é o churrasco? E então eu vou testando, e aí você começa a fazer pesquisas com esse foco. Eu acho que é uma das únicas coisas que você consegue ter clareza de cruzar vários tipos de dados é quando você foca a parte do comportamento. Com esse olhar do comportamento, pois fica muito mais fácil você trabalhar. Tem outros tipos de pesquisas, outras formas de trabalhar, de pensar, enfim. Mas eu acho que esse outro jeito ajuda muito e te dá muito mais *insight* porque é o que os gringos falam que é o “*action* da boa *insight*”, ou seja, é o *insight* que você tem um padrão de ação. Por que o *insight* tipo, exclusivamente falar “os brasileiros não acreditam no governo”. Ok, já sei, e agora, qual o padrão de ação? Isso é outra coisa.

Competências

Estrutura da Equipe?

A gente tem agora, somos 8, 9. A estrutura é: tenho 2 líderes de grupo, de planejamento, são planejadores, que vieram de agências tradicionais. Cada um lidera um grupo de contas.

Em baixo deles tenho 3 tipos de profissionais. 1 planejador: um cara de planejamento, mas júnior, que auxilia no processo. Esse cara faz todo o trabalho de planejamento, ajuda a definir o problema, faz a análise, faz análise de comunicação, de concorrência etc.

Tem um cara de estratégias de social, que aí o perfil desse cara é, tem um deles que foi B.I. e virou estrategista de social, tem uma coisa de dados mais forte, e o outro já foi criativo e tal, e virou estrategista de social. Esses caras são responsáveis muito por essa discussão toda de posicionamento de marca está aqui, como esse posicionamento tem que se comportar, como as marcas tem que se comportar em social, e eles ficam ali o tempo todo, analisando o mundo social, pra saber como essa marca tem que responder. Eles fazem a estratégia de

social, o papel de cada canal, o papel do Facebook e tudo mais, ajudam a criação a criar conteúdo pra isso, mas eles são os guardiões desse real time.

E aí também tem o *community manager*, que ele fica no dia-a-dia fazendo o trabalho. Aí tem uma parte de social, mais forte. E isso é espelhado pro outro lado também. Então seriam essas três pessoas em baixo.

Essa galera responde pra um planejador porque a gente tinha aqui antes uma estrutura separada e eu achava que não funcionava, porque o social acabava virando o final de qualquer processo, acabava virando o anexo de qualquer processo e não estava realmente influenciando na estratégia de marca como deveria. Principalmente algumas marcas que são mais jovens. Deveria influenciar muito no dia-a-dia do trabalho da marca. Então a gente encaixou debaixo do mesmo grupo. Esse é o perfil aqui da CP+B.

Quais as competências você busca nas pessoas que foram sua equipe de planejamento, hoje?

Tem algumas coisas. De um lado, parece ridículo, mas é difícil de achar, pros dois mais seniores que eu tenho no time, eu devo ter entrevistado umas oitenta pessoas, pra duas vagas. Eu sou bastante chato também, mas enfim. Tem uma coisa que é muito bizarra, mas a galera mais nova, não sei se está perdendo ou nunca teve, que é realmente opinião sobre as coisas. Não de o cara dar qualquer opinião, mas dar uma opinião tipo, eu acredito nisso, acho que o planejamento está ruim por causa disso, acho que tem que melhorar nisso, acho que as agências estão em dificuldades por isso, ou não, às vezes opinião sobre qualquer outra coisa. A minha mulher é arquiteta e eu adoro arquitetura, então eu tenho um monte de opinião sobre arquitetura, porque eu estudo, eu quero saber, e tudo mais. E essa capacidade nesta opinião, de cruzar coisas. Então é uma habilidade do planejador que é difícil pra outros perfis.

O planejador mais interessante é o cara que, por ser curioso, ele quer entender um pouco de tudo e em alguns casos entende mais de alguma coisa por que gosta dessa coisa, mas quando ele consegue cruzar... cara eu assisti uma série do Netflix ontem, e eu fiz essa conexão com essa marca aqui, e dessa conexão eu tiro essa hipótese..., quando você vê essa qualidade da hipótese, algo como, eu nunca pensei nessa conexão toda. Assim do mesmo jeito que eu te falar que minha mulher é arquiteta, e o processo de arquitetura de fazer qualquer projeto em arquitetura ele tem muito aprendizado pro planejamento, porque, os arquitetos têm as mesmas variantes que a gente tem, ele tem clientes, eles tem um budget, ele tem desafios, ele tem um problema, ele pensa num conceito, ele pensa num briefing, etc., a grande diferença para o qualquer profissional de planejamento é que depois disso tudo, depois da conceitualização, vai e executa. Quando ele entra no ambiente pra fazer isso tudo, esse projeto acontecer, muitas vezes ele se adapta e ele muda o projeto, em grande parte das vezes. Pois a partir do momento que ele entra pela porta ele identifica, tipo, eu pensei nesse sofá inteiro, nessa iluminação maluca aqui, mas eu sentei ali e vi que não vai dar certo, não vai dar a sensação imaginada, e ele muda o projeto. Os planejadores não fazem isso. Os planejadores fazem a conceitualização e largam o projeto. Então isso traz um aprendizado, de que, se eu me enfiar no processo, de realmente fazer, talvez eu vá mudar o começo dela. Esse é só um exemplo, mas esse tipo de conexão hoje é difícil de ver. Esse cara que saiba fazer essas conexões malucas. Quanto mais malucas mais interessante fica. E o processo de planejamento é muito isso, pois, você tem muitas variantes de todo tipo, e o mais legal, o John Steel mesmo fazia isso, que é pegar uma parede e colocar vários post-it, de vários tipos, com vários achados, hipóteses e tudo mais, e aí ele pega, senta na frente e vai conectando as coisas. É um pouco do perfil, da habilidade do planejamento. Pouca gente faz isso hoje. É algo que eu procuro muito.

Eu acho que tem outra coisa também, que é básica, mas pouca gente tem hoje em dia que é repertório. Repertório de marcas, propaganda, comunicação etc e repertório histórico, não repertório de agora. Então, alguém que conheça bastante sobre comunicação, que conhece

todo tipo, sabe história, já leu livros, enfim, também de novo, muito importante, pouca gente tem.

Acho que alguém que tenha um incomodo muito grande sobre as coisas, alguém que seja incomodado mesmo, que seja até chato sobre um incomodo sobre as coisas também ajuda muito. E aí a qualidade do trabalho em sí, aí é avaliar case, é avaliar pensamento, mas isso é o mais básico que eu olho.

BI está dentro do guarda-chuva de mídia?

Em teoria está, todo mundo de B.I. dentro de mídia. A gente trabalha muito junto, mas está dentro da mídia.

Futuro

De acordo com a pesquisa do IGP Media Brands, a compra de mídia on-line deve superar a compra de mídia TV em 2017. Isso pode afetar o planejamento?

Acho que não, pois a essência do planejamento é a mesma. O que afeta o planejamento, é muito na parte analítica. É você realmente entender as variantes de social, você entender como cruzar as coisas de social com pesquisa tradicional, enfim. Tudo isso sim. Mas o produto daquilo que a gente faz, não. Pois o princípio é o mesmo. Então, tanto faz a mídia no final das contas. Dá o mesmo trabalho, e às vezes até mais fazer um trabalho que vai só pro digital, do que fazer um trabalho que vai pra TV.

O trabalho (do planejamento) é o mesmo no final das contas: a gente tem um problema, que a gente tem que ter uma estratégia para resolver esse problema. A gente aqui, especificamente, faz essa análise de tensão cultural que independe da mídia, e esse provocação também independe. O que acontece com a diversificação dos meios, não só o digital, on e off, mas de todos os outros, e nessa agência mais específico ainda, quando a gente vai fazer a provocação em sí, que é o final do nosso trabalho, que é o brief especificamente, a gente tem um cabeça mais aberta, então, a provocação pode ser uma provocação que tenha a ver com o serviço, e não que tenha a ver com mídia. E essa agência valoriza muito isso. Então a gente muitas vezes faz uma provocação que tenha a ver mais com o negócio, que tenha a ver mais com o PNL do cliente. Mas esse é o perfil de CP+B, que eu acho mais legal, pois, o planejamento fica com um perfil um pouco mais amplo. Mas focado no negócio e mais amplo no que a gente pode ajudar a produzir.

Agências x consultorias. Como você vê essa disputam, com o foco do planejamento?

As consultorias, pelo menos do que conheço delas e pelos amigos que tenho que trabalham em consultorias, elas têm o foco muito grande em negócio, pois elas nasceram em negócio. Então nesse sentido elas são mais profundas do que qualquer agência. Eles têm mais ferramentas e mais dados para cruzar. As grandes consultorias tem grandes ferramentas, grandes ferramentas de monitoramento e tudo mais, então talvez elas têm mais dados disponíveis pra usar, e talvez elas são até melhores na parte analítica. Porque os caras nasceram assim. E o planejamento mesmo, dentro das consultorias, está começando agora. Tem gente sendo contratada, mas bem no começo. O perfil que tem lá é do consultor, o cara que faz análise e tudo mais, mas não é planejador. Estão começando a contratar agora. Pensando nos próximos 5 anos, talvez elas sejam muito melhores na parte analítica, talvez elas sejam mais profundas, talvez elas sejam mais focadas no negócio, até pela variante que todas as consultorias têm auditorias junto, algo que é controverso, mas tem. Então eles têm muitos dados. Acho que tem uma questão, um perfil, na verdade uma habilidade do planejador

que é como você consegue cruzar todas as informações, e a partir daí, tirar um insight poderoso, e realmente ter um ponto de vista criativo e que realmente beneficie a marca. Esse salto ele não é racional, ele é pautado em dados, mas ele não é racional. Você tem que ter um pouco de imaginação ali pra fazer isso. E essa imaginação, lógico que ela é baseada em dados, mas ela é imaginação. Então, o lado criativo do cérebro conta muito nessa parte. Esse tipo de habilidade as consultorias vão demorar muito pra ter. Porque isso são as agências há muito tempo desenvolvendo. E principalmente pro planejamento em si A não ser que os planejadores todos migrem pra esse mundo. Aí tudo bem, aí pode acontecer. Mas este salto vai demorar muito pros caras terem, e deste salto pra um produto criativo, também.

Eu penso que as consultorias estão entrando nesse mundo porque tem muito dinheiro, mas não acho que elas têm o perfil pra ser realmente criativas. Criativas eu digo assim de qualidade criativa. Elas podem querer criar, elas podem criar campanhas, elas podem fazer o que elas quiserem, mas acho que qualidade criativa vai demorar pra ter.

A não ser que virem uma agência. Lá fora isso está acontecendo. As grandes estão contratando muita gente nesse sentido. Mas acho que depende do foco de quanto esse negócio, quanto realmente eles vão ganhar dinheiro com isso. O negócio de agência no Brasil ele tem um viés de mídia muito forte ainda. Esses caras em teoria não autorizam mídia ainda, se eles não autorizam mídia, grande parte do bolo da grana eles não vão ter. Talvez comecem a autorizar mídia também, mas aí passa por licença no CENP, etc. Vão ter que virar uma agência. Não sei quanto estes caras estão dispostos a isso, se eles vão querer migrar pra isso.

Como tangibilizar o trabalho do planejamento, já que ele trabalha em prol de um produto criativo, que normalmente é percebido por aquilo que a criação entrega? Como você faz a métrica da equipe?

É uma métrica simples, que na verdade nem é uma métrica, é qualitativa. Acho que é a qualidade do pensamento. Essa agência não tem muitas variantes, como algumas agências grande em que já trabalhei, que é o quanto o planejador está influenciando a criação, está conseguindo transitar nos departamentos. Aqui não tem muito isso. Aqui a agência é pequena, tem agora 85 pessoas. A gente trabalha muito junto, todo mundo trabalha com produto criativo, todo mundo dá pitaco em tudo, e todo processo. Então não tem muito problema com relação a isso. Agora a qualidade do pensamento é a qualidade da definição do problema, a qualidade da tensão cultural, a qualidade da provocação, que é o *brief*. Mas a qualidade do pensamento, é uma qualidade qualitativa total, minha, de quem tem mais experiência e trabalha comigo.

Até usando a minha experiência de quem já foi cliente também, de olhar pra variantes de negócio que as agências geralmente não olham. Os meninos nunca trabalharam como clientes, então não olham, então eu começo a ajuda-los a olhar pra essas coisas.

Qual sua previsão para os próximos 5 ou 10, para planejamento e os profissionais que atuam nesse departamento? Ouve uma ruptura do modelo de planejamento, ou apenas uma evolução?

Eu acho que a evolução do modelo antigo, do pesquisador, para o planejador criativo sim, teve uma ruptura, e a ruptura foi boa porque mostrou uma nova cara, e foi ruim porque a forma com que foi feita foi negando as coisas. O planejador criativo, entre aspas, cresceu negando as coisas. Pesquisa uma merda, negócio não curto. Eu quero só planejamento criativo. E aí ele se deu mal aí, porque uma hora caiu a máscara, de que você tem que analisar sim, fazer as análises duras e trabalhar com isso. Então eu sou contra ruptura. Acho que tem um caminho de evolução, acho que vai evoluir cada vez mais. Eu sou diretor do grupo de planejamento também, então a gente está discutindo isso agora. O planejador, e o planejamento, está num momento de, não está no limbo, mas vai chegar, se não fizer nada. Que no fundo está meio vazio, está meio na dúvida, pois a gente era criativo, a gente tinha

essa bandeira, e essa bandeira meio que se esvaziou. A criação está ficando um pouco mais estratégica, os mais espertos, a mídia, pelo menos a parte analítica está tomando lugar do planejamento, então está meio no limbo. Ainda não está no limbo, mas vai chegar. Aí acho que é bom chegar no limbo, pois aí você tem um momento de evoluir. Eu acho que o modelo que a gente tem aqui nessa agência (CP+B) ele não é, eu gosto muito, mas ele não é, verdade pro mercado ainda, mas eu acredito muito que esse modelo vai ser o futuro, que é o planejador mais focado no negócio, mesmo, então quando eu falo em definir o problema, porque a gente tem muito foco no negócio, e as variantes de análise que a gente tenta fazer para definir o problema elas são mais amplas do que em qualquer planejamento tradicional de agência. A gente não olha só para a comunicação, a comunicação é uma parte da análise, a gente tenta olhar outros lados do negócio, então esse olhar de foco no negócio é cada vez mais importante e vai ter que ser. Dento do processo, quando você olha de um jeito mais amplo no começo, naturalmente você vai dar uma recomendação estratégica mais ampla também. E eu acho que a grande questão das agências no final, é te dar liberdade pra fazer isso. As agências todas, eu sofria muito quando eu trabalhava em cliente, que é, as agências estão muito pautadas em remuneração de mídia, e por conta disso a solução tem que ser TV, pois elas ganham dinheiro aí. Esta agência (CP+B) é bem diferente, ela tem vários tipos de modelo, e tem donos. O que dá pra liberdade de recomendar qualquer tipo de solução. Se a solução estratégica que vem do problema for pra focar 100% no PDV, a gente vai focar 100% no PDV, e a gente vai ter uma solução criativa pra isso. Então essa cabeça aberta de foco no negócio, analisar mais variantes de negócio e dar uma recomendação estratégica que vai muito além da comunicação, eu acho que é o futuro. As agências vão sofrer muito pra chegar nesse modelo, porque elas têm um modelo muito antigo ainda, mas pro planejamento em si, cara, tem que ser o futuro. Se não for o futuro, vai cada vez mais esvaziar o planejamento. Tem um monte de planejador que vai virar cliente, que foi pro Facebook, foi pro Google, que foi pra consultoria, os caras estão indo embora, porque está deixando de ser relevante o trabalho. Então, se o planejador não fizer isso, vai ser difícil, e as agências vão perder os planejadores todos. Então eu acredito que esse modelo aqui da CP+B vai ter que ser o futuro. Porque te dá um papel mais importante pro negócio.

Como as agências podem aproveitar o planejamento em benefício próprio.

O básico, que também parece ridículo e simples, mas que ninguém nunca fez, de verdade, porque já passei por diversas agências e nunca vi isso, que é o planejador trabalhar pra própria agência, pensar estrategicamente o modelo de negócio da agência, assim como a gente pensa pros clientes todos, e o planejamento, ou qualquer outro tipo de área, nunca pensou nisso, porque as agências estavam num modelo automático, ganhando bastante dinheiro, e não precisava pensar. A Globo protegia esse modelo de negócio, as agências ganharam muito dinheiro com isso, brigava ali pela remuneração, e fechou. Não tinha um problema muito grande.

A partir do momento que chegou o digital, os clientes começaram a questionar, o investimento está indo em bom volume pro digital, as consultorias aparecem, aparece o Zezinho da esquina que começa a competir, aí você tem problema. E aí com problema, os planejadores tem que ter o papel muito forte, principalmente os Heads, tem que ter o papel de analisar que agora a gente tem o problema de negócio da empresa pra pensar. A gente tem que repensar essa empresa.

Então acho que cada vez mais, alguns planejadores até estão fazendo isso, mas cada vez mais o planejamento tem que ter esse papel de olhar pra dentro. Que é fazer nosso trabalho pra própria agência. Então, vai acontecer, tem que acontecer, não tem muito jeito. A grande questão é se os CEOs vão confiar no planejamento pra isso. Eu acho que poucos vão confiar. Ou eles vão tentar resolver do jeito deles, mas sem ser estratégico, enfim.

Eu acho que o planejador nunca teve esse papel para o negócio da agência e se bobear, acho que era o último da fila, de importância para ver o negócio da agência. Porque, pensando bem, você tem o mídia, que tem um papel muito importante pro negócio da agência pois é o

cara que dá o faturamento pra agência, você tem o atendimento que está ali no dia-a-dia do negócio e muito dos CEOs vieram do atendimento, e você tem a criação, que bem ou mal, está no mundinho dela, mas está ajudando bastante ali. O planejador ficava lá embaixo, para dar suporte, ali dando parâmetros pro trabalho ficar melhor, mas vai acontecer. Se o planejador souber usar a habilidade pra própria agência, a tendência é melhorar, agora, a grande questão é se os CEOs vão estar abertos pra isso e vão conseguir fazer, porque acho que o problema das agências grandes é que elas chegaram num tamanho anormal, e pra elas mudarem, elas vão ter que perder dinheiro por um tempo. Elas vão ter que encolher um pouco. Acho que tem pouca gente aberta a isso. Então elas estão tentando se segurar, mas elas vão ter que encolher, não tem outro jeito. É outro tipo de negócio. Esta agência aqui (CP+B) nunca vai ter 500 pessoas, como muitas agências têm, porque não é o modelo de negócio, não é esse modelo. Não faz sentido ter 500 pessoas. A diferente de uma agência que no passado tinha lá porque inflava a equipe, ganhava muito dinheiro. É diferente, é outro negócio. Vai acontecer, a grande questão é se o planejamento vai influenciar ou não.

Para você, o que é inovação em propaganda?

Depende muito de como você olha pra responder essa pergunta. Qual é o problema que você quer resolver com um pensamento inovador em propaganda.

Partindo da minha visão do que que a gente tem que resolver como um todo a indústria, eu acho que tem um problema grande de relevância, da indústria como um todo e da propaganda em si, como disciplina, pra sociedade como um todo, não só pro negócio, pro marketing e pras coisas específicas, mas pra sociedade como um todo. Então partindo do pressuposto que é relevância o ponto, se esse é o problema que a gente quer resolver, eu acho que tem muita coisa inovadora que a gente pode tentar pra resolver isso.

Eu acho que tem uma coisa primeiro que é, de alguma forma, se eu tento buscar relevância, tem uma questão muito de repensar o papel da propaganda como um todo. Então sim, ela gera lucro, sim, ela ajuda a gerar emprego, a vender mais, toda aquele blá blá blá que a gente aprende na faculdade, mas tem outros tipos de papéis que a propaganda as marcas poderia ter, que poucas fazem ainda, que é realmente tentar mudar o comportamento de uma sociedade, evoluir em questões importantes pras pessoas, aí acho que as hipóteses dependem de cada marca e de cada ambição de tudo o que a gente tem, mas acho que o clichê agora é a coisa da igualdade de gênero, por que não usar a propaganda para fazer com que as pessoas ou as sociedades evoluírem pra esse ponto. Eu falo que é o clichê porque está todo mundo querendo fazer isso, eu falo que 95% das marcas estão sendo só oportunistas, 5% talvez tenham isso como crença da empresa, e como crença da empresa não só a propaganda reflete isso, mas os valores da empresa, a forma de empresa se comportar, a forma de pagar salários de forma igual pra homens e mulheres, até um tratamento diferente do ponto de vista organizacional. Então, acho que muito pouca gente realmente faz o que realmente fala, então acho oportunista.

Outras coisas mais conceituais, mas que ajudam a ser inovador. A partir do momento em que a propaganda tenta ser mais relevante pra sociedade através de comunicação e a criação de valores que são importantes pra discussão na sociedade, aí você começa a entender que as marcas tem que cada vez mais buscar as tensões culturais que estão rolando, e porque é importante uma marca se posicionar em relação a isso. Acho que aí pode ser, também depende de cada marca, de cada organização, de cada empresa. Talvez existem tensões políticas que uma marca ou uma empresa poderia se posicionar, por que não? Questões todas de igualdade de gênero, questões de economia, ou da forma de olhar capitalismo. Tem o clássico clichê do "Toms", muda a empresa inteira, a empresa inteira gira em torno disso, que é, você compra um sapato e ao mesmo tempo um é doado pra alguém que precisa. É uma coisa supersimples, mas a empresa inteira gira em torno dessa crença, e toda empresa se organiza pra isso, Do outro lado você poderia pegar, por exemplo, uma Coca Cola, que

tem bilhões de faturamento, e os caras realmente abraçarem a questão da obesidade, por exemplo. Eu não vou mais vender produtos que contribuem para a obesidade. Eu vou perder dinheiro, mas por outro lado eu vou colocar todos os meus recursos numa pesquisa que vai ajudar a diminuir isso, a saudabilidade das crianças. É lógico que tudo isso é meio utópico, mas poderia ser. A propaganda só deveria refletir isso, mas do que qualquer outra coisa. Ela reflete a organização, a forma com que a organização acredita nas coisas e a crença por traz de toda a empresa.

Mas a propaganda deveria refletir isso, deveria ser a bandeira a ser levantada para gerar discussão. Acho que esse é um ponto mais filosófico.

Uma outra parte também mais específica, que eu acho que pouca gente faz, que é muito legal, que tem a ver com entretenimento, é essa parte de conteúdo. Um monte de gente fala que marca tem que fazer conteúdo, e eu acho que é muito superficial essa discussão de que tem que fazer por fazer. É muito mais interessante esse comportamento de marca se comportando como produtores; Pensamento do produtor de cinema, pensamento do produtor de entretenimento de verdade, então, é pensar a partir desse ponto de vista pode ser muito mais inovador do que está sendo feito. Eu acho que tem muitos jeitos de se fazer isso. Você pode pegar uma marca e dizer, por que uma marca não faz longa-metragem? Por que não? Por que não fazer, e por que não é sustentável? As pessoas amam cinema, as marcas poderiam, fazer de um jeito muito legal, elas poderiam fomentar a discussão sobre um tema específico que ela acredita, que tem tudo a ver sobre os valores que a empresa quer trazer, que ela quer gerar na sociedade, e ao invés de a gente cagar uma regra e fazer uma propaganda linda sobre isso, podemos fazer um filme, um longa sobre esse tema. Vamos trazer produtores e roteiristas que acreditam junto nisso, e vamos tentar passar aquela mensagem de um jeito muito mais interessante do que uma propaganda. Então, puta, dá pra fazer muito mais legal. Cinema é um jeito de fazer, mas por exemplo, puta, eu sou muito fã de reality show. Reality show todo mundo desse o cacete, tem uma monte de coisas que é uma bosta, eu concordo, mas tem muita coisa foda. Eu sou muito fã do X Factor do Reino Unido, por exemplo. Cara, bem ou mal, é um puta entretenimento legal, revela talentos realmente muito bons, que as pessoas vão gostar de consumir, poderia ter muito mais marcas por traz daquilo, só teve uma na edição desse ano, que é a Just it, e por que não usar uma plataforma de propaganda para realmente ajudar a produzir aquele show. Claro, tem a ver com talento, com música, com esse universo, mas esse é um valor que a empresa ou a marca poderia trabalhar, e quem ninguém trabalha, ou se trabalha, é um *merchadising* tosco, entendeu? Eu estava pensando vendo o X Factor desse ano, puta, a Just it foi lá e realmente bancou a produção e tudo mais, mas ela poderia ser muito mais que isso. Ela teve simplesmente algumas açõezinhas de merchadising, e tal mas poderia ser muito mais que isso. Poderia ser um sócio no X Factor. Tipo, eu te ajudo a fazer a parada do programa, a gente quer passar uma mensagem específica, vamos passar essa mensagem através da mecânica que a galera vai participar e você comunica aquilo, entendeu? E você traz aquele valor pras pessoas. Então é um outro jeito de olhar, mas poderia ser outra coisa, como literatura. Por que não uma marca de alguma forma fomentar uma discussão através de livros, porra meu, vamos trabalhar com um autor que acredita nesse assunto, pro cara desenvolver uma teoria e fazer um livro sobre isso. Ou não, desenvolver um romance sobre isso, que reflete aquela história de amor que tem a ver com aquele ponto de vista de amor que você tem pra sua marca. Por que não? É um outro jeito de pensar essa parte de conteúdo. Então quando eu falo de conteúdo pode ser muita coisa, muitos outros jeitos de pensar do que simplesmente o que as agências ou Cannes vem falando, enfim. Esse é um outro jeito de pensar.

Tem uma outra questão, aí indo pra coisas mais práticas, onde tem alguns artigos legais que falam sobre isso, e algumas correntes dentro da propaganda e do marketing que defendem isso, que é, ah, as pessoas assistem menos TV, então vamos fazer outras coisas. E mais um pensamento de, puta, será que a gente quer as pessoas somente como expectadoras, por que se elas são só expectadoras, de alguma forma elas estão perdendo tempo. Vendo meu

comercial, elas estão perdendo tempo de algum jeito. Não é uma coisa relevante pra elas, por mais que as pessoas gostem da sua marca ou não, e elas podem querer consumir o seu conteúdo, o que é muito legal, mas elas estão perdendo tempo. Trata-las como expectadores elas simplesmente estão perdendo tempo. Tem uma coisa muito interessante que eu acho, que é, por que não a gente realmente, no modelo capitalista onde eu vendo uma coisa, eu te entrego um produto e você me entrega um dinheiro, por que a gente não fazer uma relação mais rica e aí mais rica do sentido de, porra, eu estou te vendendo alguma coisa, pode ser um produto, pode ser um serviço, pode ser uma coisa um pouco mais interessante, mas eu posso te entregar muito mais do que simplesmente um sabor legal, um produto bacana. Eu posso te entregar uma experiência. Uma experiência realmente enriquecedora. A gente vê as tendências todas, muita gente falando dos *millenials*, mas mesmo em outros *targets*, a gente tem aqui vários estudos aqui sobre os *millenials*, sobre status... as pessoas estão cada vez mais querendo colecionar experiências, então tem uma coisa muito interessante, que é, cara vamos focar em criar uma experiência pro consumidor, realmente enriquecedora. Eu te entrego muito mais do que simplesmente um sabor legal, pra você consumir no seu café da manhã. Cara eu te entrego realmente uma experiência de café da manhã, que vai mudar o seu jeito de pensar aquela ocasião ou vai fazer você se conectar com as pessoas que você gosta de um jeito diferente, vai te trazer emoções que você nunca sentiu, vai te trazer qualquer outra coisa interessante pras pessoas e que elas queiram fazer. Então pensando até um pouco como, muito mais como uma indústria de entretenimento, mais do que uma indústria de propaganda, a gente começa a pensar que experiência passa a ser muito mais importante. E pensar experiências, é muito diferente de você pensar propaganda. Pensar experiências significa você realmente você pensar nos detalhes daquela imersão que as pessoas vão consumir da sua marca ou pensar que elas vão assistir um filme no cinema e elas vão enxergar a sua marca de um jeito diferente e elas vão sair dali querendo experimentar a sua marca de um jeito diferente. Pra mim experiência de marca é uma coisa, o termo é clichê, que muita gente fala, mas que pouca gente realmente faz de verdade. Então se pegar o jeito mais simples, mas que é muito bacana, puta, a experiência que as pessoas tinham nas lojas da Apple é uma puta experiência foda, é muito mais interessante aquela experiência do que você assistir uma propaganda da Apple. Porque as pessoas vão lá, elas gostam de ir lá, porque elas tem aulas sobre tecnologia, elas realmente se capacitam, elas entendem como usar a tecnologia de um jeito diferente, ali elas conseguem ter uma relação com a tecnologia que elas não tinham antes, elas podem sair dali e começar a experimentar criar códigos, fazer toda a parte de programação que elas nunca pensaram na vida, e o produto e marca estão ali como suporte. Você pode, se você quiser, comprar um produto da Apple pra fazer isso, e se você não quiser você simplesmente vai lá e tem uma aula. Então assim, é supersimples, mas pouca, pouca gente faz. Então acho que essa coisa da experiência, cada vez mais vai mudar muito a relação que as pessoas têm com marcas.

Tem algumas relacionadas com a tecnologia que a gente poderia pensar, muito mais específicas de tecnologia, mas que eu acho que vai de alguma forma, a gente está usando ainda 0,001% da capacidade, então, toda a parte de realidade virtual, puta, que eu acho do 'caraleo', não só da tecnologia em si, mas de você realmente pensar conteúdo de uma forma diferente. Realmente as marcas usarem aquilo para criar mundos. A gente sempre falou, como planejamento, criar um mundo pra marca, a gente fica fazendo *brand books* da vida, filmes inspiradores pra fazer todo mundo entender o propósito daquela marca e tudo mais, mas quando você vai pra realidade virtual, puta meu, você pode realmente criar um mundo, um mundo daquela marca. E naquele mundo você pode passar as mensagens, ou os valores, ou os pontos de vista que você quer. Então assim, a gente está longe de criar coisas relevantes com realidade virtual, mas tem muita coisa pra fazer aí, com certeza vai ser uma coisa que todo mundo cada vez mais vai começar a fazer, da um puta trabalho, é muito mais difícil de produzir comparado com qualquer outra coisa tradicional com o que a gente faça, mas realidade virtual vai ser gigantesco eu acredito, e tem muito a ver com a parte de experiência que eu contei, então você realmente criar uma experiência imersiva para uma marca, para

falar de um ponto de vista, pra comunicar alguma coisa específica, a realidade virtual vai ser cada vez mais importante para isso. Então também tem relação com essa parte de experiência de marca.

Pra fazer isso tudo, tem muita coisa a se fazer dentro das agências, de estrutura de equipes, de perfis, de capacidades e habilidades que a gente ainda não tem pra fazer isso. Eu gosto muito da metodologia da R/GA NY que eles têm um pensamento muito interessante de como organizar as equipes, e principalmente as equipes criativas pra esse novo mundo. Eles têm a questão das duplas, que é muito mais, ao invés de ser simplesmente um redator, é um cara que sabe realmente contar histórias, de um jeito mais amplo, e ao invés de um diretor de arte é um cara que realmente sabe todo o pensamento de programar e de construir aquelas histórias de verdade. Tem muitos *skills* que a gente tem que ter, que ainda não têm.

É um jeito diferente de olhar, pra tentar criar esse novo mundo, os novos tipos de serviço, os novos tipos de produto, enfim.

APÊNDICE G

Entrevista com Camila Massari

Realizada no dia 29 de Maio de 2017.

Local: Talent Marcel – São Paulo.

Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?

Eu tenho 32 anos, vou fazer 15 anos de planejamento. Eu entrei na faculdade e fui levada ao planejamento muito por uma questão quase que intuitiva dentro da agência. Eu sou carioca, vim pra São Paulo muito cedo, com 17 anos, fui trabalhar num estúdio de fotografia. Trabalhando com fotografia o primeiro departamento de uma agência que eu conheci foi a produção gráfica e enfim, o estúdio fechou e eu fui buscar trabalho em agência porque eu sempre quis, quando eu vim do Rio pra São Paulo já foi buscando trabalho dentro de uma agência, então quando fechou o estúdio eu fui buscar os contatos que eu tinha dentro de agência pra tentar entrar numa agência, porque eu acho que a primeira grande barreira pra quem não está no mercado de comunicação, pelo menos pra minha cabeça, era entrar pra uma grande agência e eu tentei pelo canal que eu tinha mais próximo que foi na produção gráfica. Quando eu entrei pra produção gráfica obviamente que eu me deparei com uma área muito técnica, muito de operação, ligada a compra e venda, e eu sempre me interessei muito pelo lado do..., na própria universidade, era muito de entender marca, cliente, e aí até o jovem, o adolescente quando está na faculdade sempre pensa em criação, e no estúdio eu vi que eu não tinha muita habilidade estética mesmo, pra lidar com objeto, facilidade do olhar, enfim. Eu trabalhei num estúdio de fotografia com uns fotógrafos muito melhores, e ali eu percebi que talvez não fosse por aí. Então quando eu entrei na agência que eu me deparei com o lado operação, que era a produção gráfica, onde tinha ali a criação, que era o extremo oposto, atendimento não, e tinha lá um departamento que se chamava planejamento, era bem pequeno, com 4 pessoas, 15 anos atrás né. Então eu falei, puxa, vou conversar com essas pessoas, e conversando, tinha pessoas que tinham mudado de área, pois era uma coisa muito nova nas agências aqui no Brasil. Há 15 anos atrás era uma coisa muito ligada a pesquisa, tinha uma jornalista no departamento, era na DM9, a agência em que comecei, e aí eu falei, é isso, ainda que eu não entendesse direito o que fazia, e eu falei eu quero muito, quando tentaram me efetivar, eu disse que não queria pois não gostava de produção gráfica, eu quero planejamento. Era uma coisa distante de alguém conseguir estágio em planejamento, era difícil. Fiquei por 7 meses numa espécie de estágio não remunerado, e então fui transferida para o planejamento, onde foi o primeiro lugar onde eu comecei a trabalhar com planejamento. Mas muita coisa mudou. Naquela época você fazia um suporte ao trabalho do atendimento no quer diz respeito a pesquisa, a pesquisas básicas. Você fazia a ponte com os institutos. Era quase como um RTV faz a ponte para os fotógrafos, as produtoras, o planejamento fazia a ponte para contratar pesquisas para os clientes, e uma busca de informações básicas assim sobre mercado, análise dos dados dos clientes e ajudar a dar um suporte a criação. Então você era na verdade um apoio, um apêndice. Você não era nem um pouco estratégico. Era na verdade mesmo um departamento marginal, ao meu ver. Você fica ali dando suporte ao atendimento, suporte a criação, aí o retroplanning era muito comum. Você fazia uma defesa do que estava sendo levado. Então era um apoio. Esse era um pouco do que eu tive como vivência da área. Obviamente você tem as suas exceções. Em alguns casos tem a ver mais com o perfil da agência do que com o período. Tem agências criativas que até hoje é isso, mesmo que jurem de pés juntos que não é isso que se faz lá. É um grande suporte ao que é essência e DNA, que é a criação daquela agência. É diferente. A Talent, estou aqui há 4 anos, e durante 11 eu vivi um não Talent; A Talent já existe há muitos anos e ela é fruto de um Júlio

Ribeiro, que abriu isso aqui em 1970 já com esse DNA de que não adianta você fazer comunicação por comunicação, você precisa fazer voltado pro negócio do cliente, ou seja, era um cara com uma visão revolucionária pra época. Falar isso hoje parece óbvio, mas em 1970 não era nada óbvio fazer comunicação para atender negócio de cliente. Essa agência já faz isso há muitos anos, quarenta e tantos anos já se faz isso aqui dentro, mas eu não trabalhava aqui e não vivi essa realidade. Então quando eu comecei e os lugares por onde passei, tinha mais uma veia voltada para a criação e a criação e o planejamento era mais um suporte. Quando o próprio cliente começou a mudar o *mindset* dele e começou a exigir que as agências de fato os atendesse de forma a mudar o negócio, trazer resultados pra eles, aí o planejamento ganhou um espaço estratégico. Ela passou a virar uma área que é a área de inteligência. Que não vai ser a área que vai pegar um brief de atendimento e uma criação já pronta. Aí vai ser uma área que vai precisar, pra fazer a diferença, precisa estar superenvolvido, e cada vez mais envolvido com o negócio do cliente e trabalhando com dados com muito mais qualidade.

Quando o cliente é um cliente grande, tem uma série de exceções, pois não podemos generalizar, qualquer afirmativa que diga que é 100% isso ela é equivocada, porque, você tem que considerar muito do contexto. Exemplo, você está vindo de Bauru, e sua realidade é muito diferente da realidade e da verdade que eu estou te passando. Então, tem que tomar muito cuidado com isso, pois, eu sei que eu morro em SP, numa grande agência, trabalhando pras maiores contas do Brasil. Então esse contexto, neste contexto, neste cenário de capital, grandes contas, a importância que tem um departamento de planejamento mudou radicalmente. Não é pra todo mundo, não é em todo Brasil. Mas enfim, neste contexto de SP, capital, grandes marcas, a mudança que se espera no papel do planejador, ou do departamento como um todo, realmente é radical a mudança.

O que te faz permanecer na propaganda?

Eu não vejo Twitter nem Facebook (players) fazendo bons trabalhos estratégicos. Simples assim. Acho que eles são bons veículos. Eles sabem se vender, muito melhor do que eles sabem fazer estratégia. Isso é o que me segura dentro de uma agência.

Pode soar prepotente. Hoje no Brasil, Facebook lá de fora é outra coisa, eu estou falando do Facebook que a gente tem aqui no Brasil, não me vejo trabalhando lá. Não vejo como um player estratégico. Vejo com um bom veículo. Falo o mesmo pro Google. Eles sabem vender espaço, não são um player tão estratégico. O que eles estão fazendo de coisas tão brilhante pros anunciantes? Estão fazendo pras marcas deles? E mesmo assim, estratégias vindo da gringa.

Como é seu time. O BI está dentro do planejamento ou de mídia.

Na Talent a gente começou a fazer comunicação pros meios digitais há pouco menos de três anos. O Júlio Ribeiro não via como ser rentável esse negócio dentro das agências.

Então a gente demorou muito pra montar o departamento de BI. E a parte boa, e ruim disso, foi que quando a gente montou a gente pôde pegar um pouco dos erros e acertos do que já estava visto aí fora. E que uma cultura nova precisaria acontecer aqui dentro. Foi uma grande revolução pra Talent começar a trabalhar, ainda que bem tardiamente, com digital.

O departamento de BI aqui está ainda em construção e ele é feito, e está mais próxima, da mídia do que ao planejamento. Como algumas contas da agência ainda não tem a parte de digital dentro da Talent; exemplo, eu atendo um grupo de Telecom, e a gente não atende eles em digital, até porque a operação pra contas como Claro, Embratel e Net aqui dentro, teria que ser uma superoperação, e a gente não tem essa operação aqui, então na minha equipe inclusive, eu trabalho bem distante do time de B.I. Trabalho pontualmente. Um trabalho ou

outro. Agora, eu recebo os relatórios das agências digitais deles, e eu enriqueço meu trabalho com o que eu recebo de material.

O Júlio Ribeiro estava certo? Não dá pra ser rentável em digital?

Quem sou eu. O julho era dono, por um tempo ele teve a escolha, ele pode não querer fazer. Eu acho que ele não estava certo, pois, hoje não daria pra continuar com a decisão tomada, pois não tem escolha. Não existe mais propaganda que só faz off-line. Nosso mercado é totalmente *noline*, não tem mais isso. Isso ficou num período passado. O Júlio é um grande executivo. Ele fez uma big agência e ele vendeu pra um dos maiores grupos de propaganda do mundo. Ele soube fazer essa agência ser a agência nacional supersaudável, e foi uma grande agência por muito tempo. Então, quem sou eu pra questionar isso, a visão dele.

Mas eu acho muito genuíno a visão dele de falar não, não faço isso enquanto a gente não souber como ganhar dinheiro. Porque a visão do executivo, no fim das contas, tem que ser para o business. E o que ele estava dizendo, é que esse business não se sustenta se a gente começar a fazer isso aqui sem saber como ganhar dinheiro. A gente poderia ter sido uma dessas muitas agências só digitais que fecharam. O negócio parte de como ser rentável, faz parte do jogo, então, saber ganhar dinheiro é essencial. Por isso que eu acho que o momento é bem importante, o momento em que a gente está vivendo hoje. De uma importância enorme pra quem é o comandante do barco. Não é fácil olhar para o que está por vir. Deve ser um gerador de angústia grande pra eles.

Como aponta Bauman, os relacionamentos estão a cada dia mais líquidos. É possível notar isso também entre consumidores e marcas. Como o planejamento pode minimizar isso? Ainda é possível pensar em *brand lovers*?

Meio utópico isso. A gente trabalha pra isso. A gente tem que ser meio apaixonado. Tem que vestir camisa.

A gente não pode ser planejador tão apaixonado que deixa de ter a noção da realidade. Mas a gente tem que ser persistente e perseguir isso. É o que eu busco pras minhas marcas, eu visto camisa. Busco fazer coisas com que eu queira participar e me envolver, e realmente fazer com que cada vez mais as pessoas se envolvam. De certa forma é um tipo de crença.

Eu continuo acreditando, mas acho que hoje em dia a gente tem picos de amor pelas marcas. Esse amor pra vida, como tinha antigamente por Coca Cola, está raro. Mas acho que a gente pode ter momentos de paixão. Amor talvez não, mas crise de paixão é possível. Até com Telecom, que é uma marca que todo mundo odeia, tem reação a coisas que a gente faz que fala, que legal que a marca fez isso. Se permite se ver encantado com uma ação de marca. É possível.

O planejamento já descobriu como participar das conversas com os consumidores sem se apropriar (ou ser acusado disso) de causas e movimentos? Ex case da Pepsi.

Depende da marca. Tá todo mundo, a sociedade como um todo tem gerado discussões novas sobre comportamento. A gente tem falado mais sobre comportamento. E as marcas nesse canal aberto é algo muito novo pra elas, é tudo muito recente. Obvio que toda marca tem profissionais querendo acertar, tem gente muito séria querendo fazer bons trabalhos. Acho que ninguém erra querendo errar. As pessoas estão tentando acertar. Quando erram é porque realmente a coisa saiu do esperado.

Acho que a sociedade como um todo tem provocado discussões que nem sempre são fáceis das marcas interagirem e se posicionarem. São assuntos às vezes delicados. E aí eu não falo de marca como uma entidade. É pras pessoas que trabalham lá dentro e todo o histórico da

cultura que aquela companhia tem por sí. Você vê que Skol, saindo um pouco de Pepsi, há 2 carnavais atrás foi taxada de machista e 2 carnavais pra frente fez as latinhas da diversidade. Então, que bom que mudou, que bom que as marcas estão se permitindo. Mas ainda assim, marcas grandes de empresas sérias e grandes, errando bastante. Mas acho que o fato delas estarem tentando acertar já é um grande avanço. Tentar acertar no sentido de se permitir coisas que elas não se permitiam anteriormente. Tentar olhar pro mundo com novos olhares, menos só do que é habitual do massivo, que é pra quem elas vendem, mas também, em não sendo desrespeitosos com as minorias, não deixando ninguém de fora. Vamos brincar juntos, vamos ser gregários, vamos ser inclusivos. Acho que toda essa discussão é muito positiva, agora, tá todo mundo acertando? Não, de maneira nenhuma. Tem muita gente errando e errando feio. Aí, o que é certo ou errado? É ponto de vista de longo prazo, enfim. Tem grandes discussões no nosso dia-a-dia que é quando envolve: fazer volume ou mirando no valor e às vezes fazendo coisas que não vai vender. Todas essas dosagens são muito difíceis de serem feitas no dia-a-dia. Então, a gente tem que ficar com o dedo no pulso. A resposta está sempre no olhar e na aproximação do que há de mais genuíno no comportamento das pessoas. Tem que entender o momento das pessoas pra saber a hora certa de fazer determinado tipo de movimento. Mas às vezes não é exatamente o que fazer, mas o momento do que fazer, tudo isso tem que ser levado em consideração.

O planejamento em seu início, tinha suas bases na análise, nos dados. Houve um momento em que o planejamento se afastou disso, e se aproximou mais de um planejamento criativo. Hoje, o planejamento está voltando a se aproximar dos dados, da análise.

Eu não vejo assim. Sim, antes tinha uma preocupação voltada a dados, mas o contexto era totalmente outro. O que muda é pra que você fazia aquilo. Antigamente você era um departamento de canal para pesquisa, mas, pra embasar coisas dos outros. Pra ajudar vender coisas do atendimento, botar mais dinheiro na agência, fazer passar peça criativa, mas não tinha estratégia. Não estava a serviço de fazer algo que de fato tivesse um impacto pro negócio.

Eu não trabalho, também não me vejo só uma planejadora criativa, só. Eu sempre acreditei que se não for pra ser a serviço do negócio, pra coisa acontecer não vale a pena.

Pesquisa

Para Jon Steel, grande parte do trabalho de um planejador passa pelo processo de objetivar, criar, moderar, interpretar... pesquisas (no período que o livro foi escrito as pesquisas com métodos tradicionais eram as únicas opções). Qual a importância delas no planejamento atual? Os métodos tradicionais continuam sendo uma ferramenta indispensável?

Eu acho que a base da disciplina ela não está na pesquisa. O dado, a informação é a base da disciplina. Não é em pesquisa tradicionais, muito pelo contrário. Eu nunca vi limites para ir atrás de um dado. Eu acho que um bom planejador é aquele que... é igual você me falar que a base da propaganda está na comunicação off, pra mim me soa parecida essa pergunta. Assim como eu digo, não, de forma alguma, também não, não está de forma alguma nos meios e métodos tradicionais. E hoje eu trabalho com dados riquíssimos que eu extraio do departamento de inovação do meu cliente, que eu extraio da engenharia do meu cliente; Eu trabalho com telecomunicação, então eu não dependo de maneira nenhuma, pelo contrário. As informações mais desqualificadas é de terceiro. O dado bom é o que está lá dentro. Eu tenho uma grande telecom na mão pra trabalhar, por que eu vou ficar terceirizando pesquisinha? Achar que aquilo ali vai ser mais rico que a inteligência do meu cliente, o dado que chega pra ele? Então não, não acho.

Então, depende do cliente, do contexto que você tem pra trabalhar com o dado que você tem. Um bom planejador tem que ter uma boa fonte, ou a melhor possível.

Como apontado por Jon Steel, o planejador deve ouvir aquilo que as respostas não dizem. Está mais fácil ou mais difícil ouvir aquilo que as pesquisas não falam?

Eu acho muito mais fácil. A rede social é um grupo de pesquisa aberto. Está aí. Você pode perguntar a todo momento, o canal está aberto. Você pode pré-testar de graça as coisas. Você não tinha isso antes. Era muito mais complexo, era muito mais caro. Hoje, pra mim, está muito mais fácil conseguir informação. O ponto agora é filtrar, é saber o que você vai usar, é a qualidade daquilo que você está vendo, a fonte, o que, pra que. Tudo depende muito, mas, as possibilidades se ampliaram a partir do momento em que as pessoas estão o tempo todo falando da sua marca aqui, ao vivo. Enquanto a gente está conversando tem um milhão de pessoas falando sobre um milhão de assuntos, sobre a Claro, sobre a Net, sobre a Embratel, e eu poderia estar ali, pensando coisas sobre a minha estratégia.

Seu time usa alguma ferramenta para verificar essas diferenças de comportamento?

Indiretamente. Mas aí por uma característica do cliente que eu atendo aqui e pelo tipo de conta que a gente tem, a gente recebe os relatórios. Sim, a gente trabalha com os dados, mas, ainda que a gente pense na estratégia das marcas como um todo, inclusive a gente que direciona o trabalho das agências que atendem os clientes no digital, a gente não é responsável por extrair a informação, o dado nas redes sociais das marcas. Então a gente recebe os dados prontos.

Você consegue trabalhar esses dados no planejamento?

Sim, consigo. É muito rico. E aí não só de click, mas no caso de Net, e gente consegue ver canais que as pessoas acessam, frequência; é o click, não só o click do digital, mas da navegação da TV, e claro, com sua peculiaridade de clientes, então a gente consegue ver alguns comportamentos e as estratégias regionais, inclusive da própria marca, muitas estão começando a ser feitas, em função da extração de alguns dados.

Sua equipe

As pessoas são de perfis bastante diferentes, mas todas, até por uma questão de exigência do perfil do cliente, a gente precisava ter uma experiência de alguns anos de telecom. Então o time é de planejadores. A equipe da Talent como um todo ela é formada por uma Head, que é a Gabriela. Nós somos 3 diretores. No meu grupo ou sou diretora de Telecomunicação, então só atende 3 contas: Net, Claro e Embratel. Em baixo de mim tenho 2 gerentes; Esses gerentes cada um tem um supervisor, e em baixo do supervisor tem um assistente. Esse é o grupo.

Os outros grupos têm basicamente a mesma estrutura.

Quais as diferenças entre o planejamento que fazemos aqui no Brasil e o planejamento Inglês?

Não tenho muito propriedade pra responder isso. Inglaterra foi onde tudo começou. Quando o Júlio abriu aqui, ele estudou em Harvard, veio para o Brasil e abriu essa agência, e no mesmo período, em Londres algumas agências começaram a sentir necessidade de fato, de ter algo que direcionasse a ajudasse a criação não ser só criação por criação. Algo que realmente ajudasse a achar um caminho mais potente.

O que eu sei do mercado da Inglaterra é que eles são pais da disciplina, mas também não acho que foi importada para o Brasil como é lá. Não acho que tem tanta ligação assim. Acho

que o Brasil sempre foi considerado um berço criativo e a gente sempre foi muito inovador nesse sentido de tentar buscar muitos caminhos e ferramentas por aqui. A gente nunca copiou muito o modelo exatamente que funcionou lá, porque a gente sabe da nossa realidade.

Como bons brasileiros a gente achou um meio e foi, como disciplina de planejamento, se moldando a nossa realidade. Obvio que tem tendências. O modo com que você apresentou, com que já fomos um planejamento criativo, já fomos quase que a terceira peça da dupla de criação, se você for olhar pro genérico, tinha uma tendência disso, mas, sempre que a gente é generalista, a gente fica mais distante do que de fato é a realidade nas agências. Talvez o traço, o conhecimento maior gerado é por perfil de agencia, e não por tempo percorrido. Porque se não você vai gerar conhecimento, mas generalista. Às vezes, se eu tivesse há 15 anos atrás dentro da Talent, eu estaria te dizendo que os departamentos de planejamento sempre foram muito estratégicos e voltando pro negócio do cliente, e estão cada vez mais, agora com ferramentas pra fazer isso melhor. Só que minha visão há 15 anos não foi de uma Talent, foi de uma agência muito criativa. E talvez hoje o planejador numa agência criativa, continue te dizendo que no mercado não há uma agência que faça, é todo mundo dizendo que faz, mas na verdade é todo mundo muito próximo a criação, pois o produto final onde a gente ganha dinheiro é com a criação.

Então acho que depende muito do perfil da agência onde você trabalha. E não são muitas. Outra coisa que mudou também, pois antes você tinha agências nacionais, onde você tinha uma competição nacional, hoje você tem uma competição por grupo. Aqui é Publicis. A gente é Talent mas a gente está a serviço de um grupo.

Ainda falta a credibilidade da mídia tradicional na mídia online?

Credibilidade acho que não estão tendo problema. Tanto que eles batem na porta de todos os clientes, e eles abrem. Credibilidade eles têm. Qualquer cliente aqui de São Paulo que o Google ou Facebook bater eles vão abrir a porta da frente, eles vão sentar no sofá e servir um cafezinho. Só que eu acho que tem uma discussão muito grande aí, e aí sim de quem são esses caras. Eles são parceiros de quem? Eles são parceiros do meu cliente, que são Telecom, mas volta e meia sai matérias que eles estão estudando pra ser um próximo player de streaming de vídeo. Quem mesmo que era o meu parceiro? Aí volta e meia eles batem aqui pra ser parceiros das agências, mas aí eles vendem direto um pacote pro meu cliente. Aí ele vem e me diz que eu preciso colocar dinheiro com eles? Também polêmico, mas eu acho que é um problema de modelo de negócio. Como o negócio está aberto.

As agências vão conseguir segurar isso por muito tempo?

Eu acho que eles são um grande player pra brigar. Só quem viver verá. Vai vencer o mais forte, como sempre foi. Mas agora, não sei te dizer.

Relação entre publicidade e TV.

As agências ganham dinheiro hoje com a TV, mídia tradicional. TV sustenta a publicidade, mas as agências já entenderam que esse negócio precisa mudar. Porque hoje a gente não está fazendo só TV, mas a gente é melhor remunerado via esse modelo. Então o modelo está sendo revisto. Estão todo mundo pensando nessa revisão de modelo, mas tem muitos fatores envolvidos.

Competências

Jon Steel: Na definição das habilidades e dos traços de personalidade essenciais para planejadores bem sucedidos: alto intelecto, curiosidade, habilidade para pensar com os lados direito e esquerdo do cérebro simultaneamente, é alta capacidade de

comunicação, tanto verbal quanto escrita. Quais as competências essenciais os novos planners devem buscar?

Cada vez mais eu acho que a inteligência emocional, no sentido de saber lidar com pessoas e gostar de pessoas, saber se comunicar e gostar de gente é uma competência essencial para um bom planejador. Além dessa competência humana, de saber se relacionar e ser uma pessoa de boa lida. Agência de propaganda a gente precisa saber interagir cada vez mais com todo mundo; É no cliente, na criação, na mídia, no atendimento... o tempo todo assim. E você ter pré-disposição pra falar com alguém te abre normalmente muitas portas pro trabalho. Então eu acho que realmente saber ter essa inteligência, saber lidar com gente é muito importante.

Eu acho muito importante o bom planejador ser uma pessoa muito curiosa, investigativa, ter essa veia meio jornalística e muito estratégico, no sentido de, eu acho também uma boa competência quando a pessoa tem um gosto por solucionar problemas de negócios. Quando a pessoa gosta de propaganda, gosta de ter referências. Eu gosto desse universo da propaganda. Propaganda ela não é sem fins lucrativos, ela tem um fim comercial. Então a pessoa tem que gostar desse mundo, desse universo de marca, de saber vender, de saber negociar, do que faz vender. Saber de gente, obviamente, de comportamento, mas também de marca, de negócio, de meio, enfim. Tem que se interessar pelas grandes áreas pra comunicação.

Quais métricas de avaliação de desempenho da equipe você usa?

No grupo Publicis a gente usa uma ferramenta chamada Horizon, que ela é um plano de carreira. Cada pessoa estabelece suas metas. Essas metas são batidas com cada gestor. Como cada gestor faz o mesmo, e assim sucessivamente, as metas, quando o plano de carreira está muito bem feito, e a ferramenta vai se abastecendo de informação e vai ficando muito melhor voltada pra isso, ela vai gerando um guia, um alinhamento entre as metas de todos os funcionários. Então você estabelece suas metas, e metas mesmo, possível de ser cumprida e verificada, e o tempo que você vai fazer aquilo ali. É uma ferramenta, em que você avalia uma série de condições daquela pessoa. Aquilo ali, quando você responde; Por exemplo, eu respondo pra todos os meus gestores, pra quem eu estou fazendo gestão imediata: diretor, faz do gerente, o gerente faz do supervisor, o supervisor faz do assistente. E a gente seleciona mais cinco pessoas da agência toda pra responder com profundidade a sua avaliação. Aí você recebe um *feedback*, que na verdade é o do seu gestor. Você vai ver esse *feedback* com o seu gestor e discutir tanto as suas metas como sua avaliação, não só a do seu gestor pra você, porque aí vem sem nome, mas uma avaliação geral das suas competências. Com base nessa avaliação que dos outros departamentos, sua e do seu gestor, você vai ajudando a desenvolver as competências e habilidades da pessoa e ajudando a fazer uma evolução do time como um todo.

De acordo com a pesquisa do IGP Media Brands, a compra de mídia online deve superar a compra de mídia TV em 2017. Como isso afeta o planejamento? Como o planejamento pode auxiliar nessa reinvenção das agências?

Ela intensifica a discussão sobre o modelo de negócio das agências. Acho que ela é mais direta, ela atinge todo mundo, porque todo mundo já viu que é necessário mudar o modelo, mas ninguém sabe qual é o novo modelo. Alguns clientes aqui têm formas de remuneração diferente, mas é pelo perfil de compra de mídia que eles têm. Tem sido meio caso a caso, customizado.

Com relação a planejamento é uma discussão mais indireta, porque isso não faz parte do meu dia-a-dia. É uma discussão dos CEOs. Exemplo a semana passada o Facebook gerou um debate com os CEOs do grupo, sobre isso.

Pra mim é indireta. Eu acompanho, assisto, obvio que isso impacta pra todo mundo, mas é indireto. Eu hoje estou numa posição que não é o dia-a-dia pensar no modelo de negócio da

agência. Penso que essa mudança no comportamento das pessoas vai só intensificar a discussão.

Agências x consultorias. Como você avalia essa entrada das consultorias aqui no Brasil? As agências conseguem ter um diferencial proporcionado pelo planejamento?

Tal qual ela é hoje, sim. O trabalho da consultoria não se compara ao trabalho de planejamento dentro das agências. Porque aqui a gente tem o processo. A gente consegue de fato ter mais capacidade de interferência na criação. De ajudar de fato, de interferir, de trabalhar junto. Coisas que as consultorias não têm, tal qual elas são. Mas tal qual elas serão, não sei te dizer. Esse é o ponto. Isso é muito novo. As consultorias como elas estão hoje, a maioria, não é outro bicho. Consultoria como McKinsey ela ajuda muito nos business dos clientes, resolvem problemas de maneira bacana, mas é outro bicho. Em comunicação, não tem histórico, não tem propriedade, não tem credibilidade em comunicação. Comunicação não é ciência exata. Às vezes as pessoas se esquecem disso. Quem sabe fazer boas criação comunicativas são as agências. Mas as consultorias como elas estão hoje, elas também estão se reinventando.

Qual sua previsão para os próximos anos do negócio da agência?

Olhando pra frente eu vejo uma grande revolução. Primeiro porque eu acho que a forma com que as agências hoje têm conseguido se fazer rentável, ela está sendo revista, porque as mídias e os meios estão impactando na forma com que as agências se monetizam. E isso vai ser um impacto radical no que a gente vai ver pela frente, está todo mundo se repensando. Se você me perguntar agora qual que é o novo modelo eu não sei te dizer como vai ser. Tem aí uma série de consultorias entrando pra briga, os próprios veículos tentando de alguma forma atender aos clientes de uma maneira, falando a grosso modo, deixando a relação entre cliente e agências mais frouxa, menos importante, menos estratégica, então é muito complexo. Você tem aí possibilidades exponenciais do que pode acontecer com o mercado da propaganda hoje, pois, o que todo mundo tem certeza é que a forma com que as agências se fazem rentáveis hoje está em alto risco, e realmente o contexto é de mudança, sim, bem próxima, se e que já não chegou a hora. Então tem gente, sim, pensando nisso. Mas aí eu deixo para presidentes, *chairmans* e CEOs do grupo pensar e definir quais são as possibilidades. O que eu vejo do ponto de vista do planejamento, que isso impacta, também muito. Você..., na época onde eu comecei a trabalhar com propaganda a voz da marca era uma voz autoritária, era uma voz de cima pra baixo. Hoje os meios, as pessoas elas interagem. Pé de igual pra igual. A relação é diferente. Então as marcas elas são totalmente orientadas para as pessoas. A pessoa está no centro de tudo. A pessoa é que dita o que vai ser o futuro da marca. Então os negócios das companhias, elas estão colocando de fato o consumidor no centro. E quando a gente fala dessa mudança a gente fala em entender comportamento e levar muito a sério como centro de todo o começo do processo estratégico e quando você tem ferramentas pra rastrear informação de maneira mais rica, quanto mais informação você tem, e quanto melhor e mais fácil você consegue também apresentar esses dados, porque também não adianta ter a informação bruta e ela não ser transformada em conhecimento, então se é uma informação que a gente consegue gerar conhecimento, mais rico vai ser sua estratégia, pois está todo mundo olhando pras pessoas hoje. Então se você consegue extrair daquela *big data* o conhecimento, bom conhecimento, eu acho que aí você tem uma fortaleza na mão. Eu vejo que, não só é importante você ter sim o bom dado pra trabalhar, mas o pulo do gato está em como você consegue deixar ela acessível, muito simples. Infografia, ninguém falava disso em propaganda há um tempo atrás, no planejamento. Você viu muito bem feito na Superinteressante (revista) e adorava, achava legal, e ficava em casa vendo e se divertindo. Hoje isso pode ser uma superferramenta de trabalho. Porque é um jeito de você deixar aquele dado, aquele conhecimento nítido pra todo

mundo. Porque aquele dado nem sempre ele é... primeiro acho que o dado bruto ele é complexo, ele não é acessível pra todos, não é todo mundo que consegue extrair, ou tem facilidade com aquilo. Uma tabela de Excel, por ser excel, muita gente nem abre. Eu acho que quando você consegue deixar tão simples como uma matéria de revista, aquele dado, ele pode ser muito poderoso. Ele pode realmente transformar uma estratégia, convencer, enfim. Eu acho que o caminho hoje ainda tem muita coisa por vir, muita coisa mudando. A gente está também vendo como não é todo cliente, muito pelo contrário, que tem boas fontes. E não é toda agência também que tem boas fontes. Mas quem tem, saber manusear e transformar aquilo em conhecimento nítido e claro pra todo mundo, é um superpoder, pra uma agência, um cliente, seja lá quem quer mexer com dado. Acho que é o pulo do gato.

Teve só uma mudança, ou teve uma ruptura?

Tudo é uma questão sim de evolução, mas o mercado inteiro... é que eu não sei se é uma coisa ou outra. Eu acho que é uma evolução que gerou uma ruptura; Porque eu via o departamento de planejamento antes, com um apêndice criativo do cliente. O cliente no sentido não estratégico, um negócio mais operação. Mas aí eu não sei se eu estou enviesando um pouco pelo tipo de experiência e vivência que eu tive. Uma coincidência é que eu estava numa agência que até hoje é considerada uma agência muito criativa, muito voltada pro departamento de criação, então eu não sei se eu teria essa mesma visão hoje se eu estivesse em outro lugar. O que eu vejo é que, até quem é muito criativo hoje tem uma preocupação muito grande em se dizer que é voltado pro negócio do cliente. Então, de um jeito ou de outro, hoje, é essencial, e ninguém ou nenhuma agência vai te falar que o que faz não é voltado para o negócio do cliente. Não vai ter uma. Ainda que o produto final da agência seja o material criativo, que é isso que a gente tem de diferente, a criatividade é onde a mágica acontece, continua sendo, aqui na Talent também, a gente valoriza muito nosso produto criativo, mas ele está sempre a serviço do negócio. O que muda é que tem gente que acha que dá pra fazer desconexo. Antes dava pra falar que era pura criatividade, hoje pega mal. Tem que ser pura criatividade a serviço do cliente, sempre. O que pra Talent sempre foi inerente ao trabalho. Só existe comunicação se ela está a serviço do cliente. Essa agência sempre se posicionou assim, sempre acreditou nisso. Mas o mercado de uma maneira geral, não.

Como fazer o planejamento trabalhar em prol da própria agência?

Eu vejo o planejamento como a inteligência. Eu acho que, seja lá qual for o futuro, o formato... Vou tentar responder de traz pra frente.

A agencia de propaganda ela tem marcas que estão olhando pro massivo. A gente, no final, faz comunicação massiva. Massiva a gente tem que olhar pra massa. A massa hoje ainda está mais, no Brasil, mas no *off* do que no *on*. Ela está ali muito próxima quase, mas você pode falar que uma Rede Globo vira a o jogo, se fizer uma campanha que fica muito bem posicionada em espaços na Rede Globo, todo mundo vai ver sua campanha. Mas você não tem um meio digital onde você possa colocar a sua campanha, hoje, e que vai ter alcance massivo, tanto quanto a Rede Globo, ainda. Então, acho que, ainda hoje, o que está em jogo, as agencia sobrevivem com o modelo que elas tem hoje por isso, só por isso. Porque se o Brasil fosse qualquer outro país do mundo a gente já estaria tentando rever o modelo. Mas aqui ainda paga a conta, massivamente as pessoas ainda estão mais na Rede Globo do que o Facebook, no YouTube. Então, acho que esse é o ponto. Mas tem um limite. Acho que daqui a pouco as coisas mudam, e já está em crise. Ter um departamento que faça bem a parte digital numa agencia é caro. É caro porque o modelo de negócio da agência não está voltado pra fazer bem feito isso.

Independente do que vai se transformar uma agencia de propaganda ela nunca pode abandonar esse lado da inteligência, que eu vejo traduzido no trabalho do planejamento.

Inteligência, leia-se como esse olhar que ajuda a fazer ponte entre o que a gente produz e o que o negócio do cliente necessita. Acho que a hora em que a gente perde essa conexão, ou se passa a não ser mais papel do planejador da agência fazer isso, aí pra mim morreu. Se não estiver dentro da agência eu vou ter que procurar um outro lugar. Pois eu não acredito em comunicação que não faça isso. Como departamento, eu acho que as agências vão ter que lutar até o final pra não perder isso. Porque isso é o que tem de mais precioso no *business* em geral. Se uma Globo ou uma Discovery vão começar a produzir conteúdo, a estratégia tem que permanecer na agência. Porque se a estratégia vier deles, acabou a agência de propaganda com valor; a gente vai ter que virar só um braço operacional. Independente do que a gente se transformar, o diferencial está em se manter essa conexão.

Qual sua previsão para os próximos 5 ou 10 anos para planejamento e os profissionais que atuam nesse departamento?

O que eu desejo pra minha disciplina, porque eu sou muito apaixonada por planejamento, eu desejo que as coisas sejam cada vez mais orgânicas. E aí eu digo isso do ponto de vista pensando pra dados em si, que as coisas sejam mais fáceis, acessíveis e orgânicas entre os canais.

Hoje eu trabalho com um grupo só, de contas, eu sou quase um núcleo de Telecom. Eu me sinto muito especializada em Telecom. Eu acho que isso me fez uma planejadora melhor, tem um pouco mais de foco. Eu acredito que daqui há 5 ou 6 anos uma das tendências, umas das possibilidades pro nosso mercado, talvez não de agência como um todo, mas como planejamento é ter planejadores mais focados em alguns mercados. Então você terá alguém mais especialista em alcoólicos, em bancos, outro especialista em telecom. Eu falo isso por uma experiência pessoal. Eu me sinto hoje uma planejadora melhor por ser mais focada. Obviamente eu não sou focada em uma marca só, mas eu sou num segmento que é muito complexo, que tem peculiaridades, e que precisa estar muito imerso pra conseguir fazer estratégia melhor. Isso é uma coisa. Outra é do ponto de vista em dados. O canal ser mais próximo entre troca de informação, dado, etc., de a gente ter ferramentas que sejam desenhadas em conjunto entre clientes e agência. O processo tem de certa forma a evoluir bastante e também, obviamente, a extração de dados, seja ele de onde for, precisa chegar mais fácil ao planejador. Melhorar as ferramentas de trabalho. A gente tem fornecedor que é, como o arquivo da propaganda, de outra época, de outra era, passada. Eu queria aquele serviço de uma maneira, que não é pedir muito, é o mínimo que eu estou me desejando daqui cinco anos, que de fato haja uma revolução nesse sentido, porque é como buscar na biblioteca ainda. Então não pode ser assim. O planejamento merece uma ferramenta mais fácil. Coisas desse tipo.

Estou considerando da onde eu consiga enxergar, mas pode ser que mude tudo desse papo que estamos tendo, e que o que estou falando não faça sentido. Mas espero que seja, que continue daqui há 5 anos fazendo o que eu faço com mais ferramentas de forma mais potente. Mais ferramentas pra fazer as coisas de forma mais potentes.

APÊNDICE H

Entrevista com Bruno Delfino

Realizada no dia 5 de junho de 2017.

Local: Google – São Paulo.

Bruno Delfino

Realizada no dia 5 de julho de 2017.

Local: Google – São Paulo.

Planejamento:

Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?

Na verdade, eu comecei bem cedo. Quando eu tinha 17 anos, era época do blog, e eu fiz um blog de publicidade. Quando eu fiz o blog eu fui fazendo amigos e conhecendo outras pessoas da área, e com isso eu consegui um emprego na Riot. A Riot ela existe até hoje, mas na época ela estava começando e ela era uma agência de redes sociais. Entrei nessa parte de publicidade via redes sociais. Só que ainda com 17 anos eu apliquei pra uma vaga na RMG, estagiário de planejamento, muito influenciado pelo meu irmão, que também é da área de planejamento, e é 6 anos mais velho que eu, e comecei no planejamento na RMG de fato. E depois da RMG eu fui pra Africa, como assistente de informação. Então meu papel lá era trabalhar as pesquisas, entender, fazer *benchmark*, análise de concorrência e tudo mais. Aí depois da África eu fiz um trabalho voluntário pra minha igreja em Brasília. Eu fiquei 2 anos afastado da publicidade, como missionário para a minha igreja, e foi num período em que eu pude aprender outras coisas sem ser de publicidade mas que colaboraram pra minha área de publicidade. E quando eu voltei desse trabalho voluntário eu comecei a trabalhar na F.Biz, eu era assistente de planejamento. Eu trabalhei com as contas que eram mais transacionais da agência, então eram as contas de performance da Netshoes, Anhanguera, Roche, Totvs, eram as contas mais B2B transacionais. Depois eu fui pra R/GA, e na R/GA eu tive oportunidade de trabalhar com clientes bem bacanas também, como Nike, Samsung, a gente desenvolveu algumas coisas Google, YouTube e Bradesco. Da R/GA eu vim pro Google, pra trabalhar na área de marketing. Minha primeira experiência do outro lado. Sempre fui planejamento, sempre atendi o cliente, agora eu no papel de cliente.

Aqui no Google eu trabalho na área de B2B, atendo YouTube, então a gente faz as iniciativas de YouTube para B2B, pra ajudar o mercado a entender o potencial do YouTube e como ela é uma plataforma que ajuda a construir marca e também pra parte de performance. Então a gente tem alguns produtos como search, agora a gente está investindo bastante em *Machine Learning*, a gente faz alguns eventos, faz algumas ativações pra ajudar o mercado a entender também essa parte de performance. Mas basicamente minha trajetória foi essa, sempre de planejamento e sempre trabalhando na estratégia, ajudando os clientes a chegarem num insight, num posicionamento, nesse tipo de coisa.

O que te levou a vir para o Google?

O Google está entrando numa fase bem interessante. Ele está cada vez mais entendendo pra onde o mundo está indo. Ultimamente ele tem apostado muito em Inteligência Artificial. Uma coisa que eu gosto muito do Google é que ele sempre coloca o usuário em primeiro lugar, pra tudo, inclusive aqui no marketing. Nosso papel é sempre entregar o que seja relevante para o usuário. E pra mim foi uma oportunidade de trabalhar numa empresa que acredita nisso e entregar isso. Então, diferente de uma agência de publicidade onde muitas vezes a campanha acontece durante um *flight* e depois se perde, aqui eu tenho a oportunidade de trabalhar numa empresa onde realmente está construindo algo interessante pra humanidade e pras pessoas, sem falar da cultura da empresa que é incrível. As crenças, e as atitudes que ela tem me chamaram muito a atenção. Então foi mais por esse motivo, de causar um impacto.

Como os planejadores/estrategistas pode usar os dados originados através do uso da Internet para gerar ideias inovadoras?

Tem alguns passos. Uma coisa que eu gosto sempre de conceituar antes é o que é um insight. Qual é o output que você quer.

E em muitas vezes quando se trabalha com dados, os dados acabam se tornando o output criativo, sendo que não é. O dado por si só não diz nada, ele é só um dado. Ou às vezes ele é só uma observação. Por exemplo, 30% das pessoas consomem vídeo no celular. Legal, isso é um dado, um fato, uma observação. Mas ele em si não é uma ideia, ele pode gerar uma coisa mas em si, em geral, não é nada. Uma vez eu ouvi uma frase que era: uma coisa é *knowing* e uma coisa é *understand* [Charles Kettering]. Ele disse “*You can't knowing about something, but to can't understand about*”. Quando você traz o dado puro, você só está *knowing*. Você está sabendo, mas você não está entendendo. E aí uma coisa que eu acredito muito, que eu trabalho muito nos projetos que eu faço, é transformar *knowing* em *to undertand*, e *understanding* em *to using*. Então você saber a coisa que você está trabalhando, transformar isso em entendimento, interpretar isso e depois transformar isso numa ação. Esse é um framework que eu uso muito, do saber até o fazer. E aí dentro disso tem um outro *framework*, que inclusive eu desenvolvi dentro da R/GA, e eu uso muito aqui no Google pros trabalhos que eu faço, é um framework que eu chamo do diamante. Qual é o pensamento: que dados são como diamantes. O diamante é o material mais duro da natureza. Duro, nada consegue quebra-lo. E pra mim os dados são muito duros. Eu que não vim de uma escola de matemática ou de B.I. ou de *Analytics*, eu sempre achei os dados muito duros. Eu sempre achei muito difícil trabalhar com dados. Principalmente quando eles vêm numa planilha gigante cheios de números, de coisas, tudo bagunçado e os dados são assim, eles vêm sempre muito duros, sempre. Sempre é uma planilha que alguém puxa, é o meio de um texto que alguém joga. E aí nesse framework eu desenvolvi 4 passos, que é: o *data of exploration*, *data understanding*, *data visualization* e *data implementation*. Seguindo mais ou menos nessa lógica que eu te falei, seguindo do *knowing* para o *understanding*. Como é que funciona? Vou te explicar, cada passo. Primeiro passo é o *data exploration*, que é, você recebe um monte de dados ou você está atrás de dados, você está buscando dados, e esses dados vão vir de forma bruta pra você. O primeiro passo, que é bem prático, que eu sempre falo, assim como um diamante, ele nunca sai prontinho, ele nunca sai brilhoso, polido, etc. O diamante ele é sempre uma pedra escura, no meio de uma caverna. E o *data exploration* pra mim é explorar, é encontrar o diamante dentro de uma planilha gigante de dados. É você achar aqueles dados que realmente são aqueles dados que vão te dar o *insight*, aqueles que são os mais importantes, aqueles que são os mais relevantes para o trabalho que você está fazendo. E aí eu costumo falar que pra você explorar e encontrar esses dados eu uso duas formas. Primeiro eu procuro encontrar os dados que quebram mitos, e então, por exemplo, vamos supor que, trazendo aqui pra realidade do Google, eu tenho um mito no mercado de que as pessoas não assistem YouTube no celular, na rua, no 3G. Vamos supor que isso é um mito, e eu sei na verdade que não é, que as pessoas assistem. Então eu tento achar algum dado que ajuda a quebrar esse mito. Por quê? Porque esse dado é interessante. Aqueles dados que não quebram mito ou que não são interessantes eles não vão relevantes para as pessoas que vão consumir, ou pro trabalho em si. Então eu sempre tento achar esse mito, quebrar esse mito, pra que eu possa achar os dados que realmente sejam os mais relevantes. É literalmente achar diamantes numa caverna toda escura. Depois que eu faço essa exploração, que eu acho os diamantes, eu pego esses diamantes, e esse passo de *data understanding*, é um passo de você começar a esculpir o diamante. Então beleza, eu achei os dados brutos que eu quero, os mais interessantes, agora eu vou começar a esculpir esses dados. O que significa esculpir: eu esculpo ele de duas maneiras. Primeiro: de acordo com os perfis das pessoas que vão consumir esses dados. Pra que trabalha em agência de publicidade, a gente sabe que o criativo, o cara de criação, é totalmente diferente do cara de mídia. O cara de criação é assim, mais aspiracional, e o cara de mídia é muito mais racional. A forma como você apresenta esse

dado pro cara de criação tem que ser diferente da forma que você apresenta pro cara de mídia. Porque o cara de mídia vai querer saber o dado na lata, assim, qual que é o dado, o que isso me prova, já o de criação existem outras formas de apresentar o dado, você pode apresentar em formato de uma curiosidade, ou você pode apresentar como uma ideia criativa, porque isso vai fazer o cara consumir o dado de uma maneira melhor. Então, o primeiro ponto que eu costumo falar pra você entender o dado é sempre pensar quem vai digerir o dado, quem vai receber o dado e você começa a polir o dado de acordo com a pessoa que vai receber. Isso na parte de *data understanding*. Então beleza, explorei os dados, encontrei os mais interessantes, poli eles, e uma coisa importante sobre *understanding* e polir os dados é a linguagem. Uma coisa que eu costumo falar, um dado solto, é só um dado, como eu comentei no começo, exemplo, 70% das pessoas assistem vídeo do YouTube no celular. Esse é um dado, mas quando você adiciona um contexto pra ele, ele se torna muito mais interessante. O que é o contexto? Do tipo que, você já percebeu que no ônibus todo mundo está no celular? Você já percebeu o que as pessoas estão fazendo no celular? Olha que interessante. Vídeo já é extremamente consumido. 70% das pessoas assistem vídeos enquanto elas estão “*on the go*”. Então isso traz um contexto pro dado, e não é só um dado puro. Então quando eu falo de *data understanding* é você pensar na pessoa que vai receber o dado, adaptar o dado pra que ela possa *entender*, e você criar um contexto, criar uma linguagem que faça sentido e traga aquele dado pra uma coisa mais elevada.

Aí o terceiro passo é *data visualization*. Que é uma área que eu sou fascinado. Na verdade, eu sou formado em design, *design* gráfico, e pra mim a forma visual, como você apresenta os dados é extremamente importante. A pior coisa é você ir pra uma apresentação, pro cliente ou interna, e ter um dado superimportante, ter uma informação superimportante, e passar batido. E muitas vezes porque as pessoas são visuais, e os dados possibilitam você trabalhar o visual de uma maneira incrível. Porque a real é que você tem vários tipos de dados, você tem uma fração, um quarto das pessoas x fazem isso, você tem penetração, você pode montar um infográfico com uma série de conjunto de dados, você pode representar participação; existem várias maneiras de você apresentar o dado de forma gráfica que faz ele se tornar mais interessante. Os infográficos são grande exemplo disso. Tem pessoas que têm o dom de mostrar os dados de uma maneira interessante e digerível pras pessoas que estão vendo. Então uma coisa que eu acredito muito é no *data visualization*. Em *data visualization* também entra uma questão de importância, de você dar destaque aos dados que realmente importam e dar menos destaque aqueles dados que menos importam ou secundários, e isso faz com que o mais importante está sendo visto pela pessoa que está consumindo aquele conteúdo. Então *data visualization* pra mim é superimportante. Existem várias formas de se mostrar um dado e é sempre preciso encontrar a melhor maneira de se fazer isso.

Então a gente tem o *data exploration*, o *data understanding* que é você polir os dados, dar um contexto, o *data visualization* que a forma com que você apresenta os dados, e o último passo que eu chamo, é o *data implementation*. Que que é o *data implementation*? É você pegar a informação e implementar ela em algum lugar. Então pode ser uma série de lugares. Você pode ter que usar isso numa apresentação, pra um cliente, pra um trabalho que você está fazendo, pra uma concorrência, às vezes o dados você precisa usar um e-mail, você precisa comunicar algo importante, você precisa implementar esse dado num e-mail. Ano passado aqui no Google a gente fez um projeto chamado YouTube Insights, tem até no site do thinkwithgoogle.com.br/vídeo, lá tem o YouTube Insights, e a gente teve que aplicar os dados num livro, a gente fez um livro e a gente fez a página no Think With Google e todos os dados que a gente fez a pesquisa quantitativa a gente teve que colocá-los no contexto do livro. E aí, uma coisa superimportante que eu falo quando você vai implementar os dados em algum lugar, seja numa apresentação, seja num livro, ou seja num site, seja num e-mail é, são duas coisas na verdade, alguns dados servem pra agregar, então se você está apresentando alguma coisa, por exemplo, ao cenário político brasileiro, o cenário econômico brasileiro, você coloca um dado pra reafirmar alguma coisa que você já está falando e alguns dados são dados novos pra afirmar algo, são dados que vão, não só agregar ao que você está falando, mas trazer um pensamento totalmente, novo. E isso é superimportante, porque a forma como

you insert this data and give it context for it, it can change everything. So, this is a framework that I use constantly here in my work that I do, I used a lot of it back in R/GA, so much that I created it back in R/GA, which is *data exploration*, *data understanding*, *data visualization* and *data implementation*. And then when I follow this framework, it all makes more sense for me. From getting the raw data, that many times comes in a spreadsheet, or comes in a tool from B.I. to transform it and reinsert it in a way that is interesting, creative, tailored to the profile, within a presentation within some material. So basically, in a practical way, as you asked, it's like I work with the data. Trying to always get away from the raw data, the dark stone, to a polished diamond, all within a beautiful ring.

O planejamento teve início dentro dos departamentos de pesquisa, sempre muito perto dos dados, porém há alguns anos ele passou a ser mais criativo. O planejamento na era dos dados está voltando a se aproximar mais da área estratégica, analítica?

For some time ago I read a very good article, by Cal Del Manto, he is from Crispin. Did you talk to him? **Yes, I did, and he said.** He must have told you that, that the planner, he came from a different era; so, I am relatively new, I am 27 years old, and when I entered this area of planning, as you said, the planner was very much into storytelling, to tell stories, to reach the insight, and obviously he used research and based his arguments on numbers and everything else, but he was a great storyteller, so to say. He tried to make the creative idea beautiful, to do a *retroplanning*, and many times it happened, it still happens in many cases; but the difference that I read in the article by Caio and that I feel is happening a lot is that technology is bringing new possibilities, both from the agency's point of view as well as from the client's. So for example, when I started working in advertising, *analytics* was very weak, the person would click, that's all. Visualization and more. When you go to the platforms today, the digital ones, the methodologies of research, they are much more robust. I even commented on *Machine Learning*, that is something that here at Google is revolutionizing advertising itself. Before you needed a person to analyze things, today the machine analyzes by itself, and brings the results and the insight by itself. So I think that the big difference and the change is that planning is less storytelling, which is still needed, I think that telling a story is part of it, as I said, but the data itself doesn't make sense, you need to tell a story behind it, but the difference is that, technology is enabling new forms of learning. Today you have many tools that the planner can use to get data, and more importantly, it's about how to digest that data. And one thing that I consider very important, and that Caio said, that I see and feel a lot in R/GA, working in R/GA and now here at Google, is the importance of the *planner* within the client's business strategy. So before the *planner* was just a nice strategy, but it didn't have much to do with the client's strategy, or it didn't move the needle for the client, or it didn't help build the client's brand, it was just a half-hearted thing, without purpose. Today I think that the role of the *planner* is to try to understand the client's business and use the data to collaborate with the client's strategy. More than just a communication campaign.

So you can do a campaign? Legal. Did it work? Great, it ended. Or many agencies are going to try to bring a new idea to the client, that will revolutionize the client's business, the R/GA did a lot of that, with Tim Beta, for example. Tim Beta was a plan for young people, suggested by the agency, based on data, based on behaviors and they created a product and it is one of the most successful ones. The Next, from Bradesco, that I also participated in, and they launched it, it was just what we needed. We had the briefing, we collaborated with the creative thought, but also, as this will impact the client's strategy, Bradesco. It ended up being launched.

Então acho que o *planner* de antigamente era mais storytelling, era mais blá. O *planner* de hoje em dia, com os dados, é entender e necessidade real do cliente, e entregar estratégias que sejam realmente relevantes e mudem alguma coisa, e não somente contem uma história bonita.

Jon Steel (em seu livro a Arte do Planejamento, 2001) fala que temos que ouvir o que as pesquisas não dizem. Os planejadores estão preparados pra isso? Como ouvir o que as pesquisas/os dados não dizem?

Os planejadores não estão preparados pra isso. Alguns estão correndo atrás disso. Uma vez eu vi uma frase parecida, que é, a gente precisa torturar os dados até eles falarem o que a gente quer saber. É quase que uma sessão de tortura.

Eu acho que os planejadores hoje em dia estão começando a correr atrás disso. Eu acho que tem alguns que são dessa velha escola e dados não importam, dados são só mais um slide na apresentação, mas, eu já vi *planners* com um dado, um dado apenas, conseguiu tirar coisas incríveis. Eu acho que é uma mistura de uma parte técnica, você precisa entender, o *planner* de hoje em dia precisa entender de *analytics*, precisa entender um pouco de pesquisa, base amostral, cálculo, não profundamente, obvio, mas ele precisa entende como que é calculado uma amostra, como é calculado a margem de erro, todo esse tipo de coisas, esse conhecimento técnico é superimportante, como esse dado foi gerado, quais as variáveis que geraram esse dado, e também tem a parte da intuição que precisa ser trabalhada. Então beleza, eu tenho a parte técnica, eu puxei, vamos supor, na F.Biz a gente usava TGI, é a ferramenta do Ibope que tem uma série de variáveis que você pode puxar dados, demográficos, consumo de mídia, interesses, hobbies, e a parte técnica pra mim é saber puxar um dado no TGI. Então eu vou linkar, pegar essa classe demográfica e linkar com esses hábitos de mídia, e gerou uma tabela de dados. Essa é a parte técnica pra mim que os *planners* precisam saber. E a parte de intuição, é esse framework que eu falei, o que eu preciso, o que eu posso encontrar aqui? Aí começar a olhar dados e falar, 'puts', esse consumidor aqui ele consome mais nessa mídia e não nessa, mas por que será? Então essa parte de investigação dos dados que precisa ser feita. Hoje em dia eu sinto que não, que as pessoas não têm nem o conhecimento técnico e nem essa parte de realmente tentar torturar os dados até eles confessarem alguma coisa. Mas, eu acho que existem alguns cursos de planejamento que estão começando a abordar esse tema, e eu acho que tem alguns profissionais que estão começando a correr atrás disso, sem dúvida. Principalmente essa nova geração, que é mais ligada a tecnologia.

O volume de dados e a velocidade com que são gerados nos faz ter a sensação de estarmos inseridos num ambiente onde a mudança é constante, e temos a “perspectiva de que estamos sempre atrasados em relação ao espaço onde estamos”, conforme destacado por Mayer e Cukier (2013). Como que você imagina que deve ser feito pra que essa necessidade de pensar tudo muito rápido não interfira no insight?

Rapaz, que pergunta paradoxal. Eu acho assim, eu acho que as ferramentas de hoje em dia possibilitam puxar os dados mais rápido. Quando eu trabalhava na África, em 2008, achar informação era muito difícil. Era muito demorado. Muitas vezes você tinha que pedir para o fornecedor, o fornecedor demorava 3 dias e mandava os dados. Muitas vezes você brifava um instituto de pesquisa para fazer um campo e demorava um tempão. Acho que com o avanço da tecnologia os dados estão mais rápidos. Eu acho que assim, os clientes sempre vão ter um prazo apertado. É muito difícil, eu posso contar nos dedos, os projetos onde eu tive tempo para trabalhar. E pra realmente investigar, ler, entrevistar, buscar. A primeira premissa é essa, o mundo já está acelerado. Acho que acabou a era do vamos pesquisar e se aprofundar. Acho que estamos na era da otimização, da inteligência. Então o *planner*

precisa utilizar as ferramentas que ele tem na mão, que são muitas, assim, você tem o próprio Google pra procurar dados, que hoje em dia a indexação do Google é muito melhor que muito tempo atrás, a gente traz os dados muito mais certos, você tem uma série de ferramentas de analytics pra analisar página, como é que foi a navegação do usuário, onde ele clicou, o que ele viu, e essas ferramentas te trazem um dado muito mais rápido que há um tempo atrás. Então acho que o *planner* precisa criar um formato de otimização onde ele consiga extrair rapidamente os dados, eu diria que é, 30% pra extrair dados e buscar dados, e 60, 70% pra analisar os dados. De uma maneira rápida. Eu acho que a era do vamos pensar um tempão, está tudo mais acelerado hoje em dia no mundo. O cliente quer mais rápido, os dados chegam mais rápido e isso faz com que a cabeça do *planner* pense mais rápido também. Obviamente que às vezes pode prejudicar a qualidade do trabalho, até pode, mas eu acho que é um exercício que as pessoas estão fazendo hoje em dia, que é otimizar o tempo e focar no que realmente importa.

O planejamento já descobriu como participar das conversas com os consumidores nas mídias sociais digitais e na Internet, sem se apropriar (ou ser acusado disso) de causas e movimentos da qual ela não está inserida? Ex case da Pepsi com a modelo Kendall Jenner.

Eu acho que não. Acho que as agências não entenderam. Algumas sim. Qual que é o lance? Alguns assuntos como política, diversidade, principalmente diversidade, tem muitas agências ou clientes que acham que a diversidade é um produto ou é uma cota. Ah, precisa ter diversidade. Preciso colocar diversidade no meu comercial. Eu preciso fazer uma campanha de diversidade. A real é que a diversidade não é um produto. É quase que uma coisa que está intrínseca, é um pensamento. E você vê que as melhores campanhas são aquelas que não tentam forçar a diversidade, mas que a diversidade está sutilmente ali, ou está de uma maneira que é natural. Então eu acho que elas não entenderam. O YouTube tem muito isso. Uma das propostas de valor do YouTube é a liberdade de expressão, a autenticidade, é ser quem você realmente é. E é interessante ver como o YouTube consegue fazer isso muito bem, com as campanhas que ele faz, em dar voz as pessoas, até ao tratar de assuntos políticos. O Canal é realmente um broadcast para esses movimentos e essas causas.

Então acho que não. Acho que o mercado tem muito o que aprender, a como fazer, e não tem que ser de uma maneira forçada, um produto. Precisa realmente entender qual a necessidade. Acho que ainda tem muito preconceito dentro das agências. Tem um pensamento muito voltado, de realmente não entende o que está acontecendo. Acho que eles precisam entender melhor como fazer isso.

Pesquisa

Pesquisas com métodos de coleta tradicionais podem levar a um desvio da realidade (ex. dificilmente alguém ao ser perguntado se é racista/preconceituoso/etc responderia realmente o que pensa). Como fazer para que os dados não nos levem a interpretações incorretas, como as pesquisas tradicionais podem fazer?

Eu trabalhei na R/GA muito próximo do time de UX, e eu aprendi muito com eles, amei trabalhar com UX. Eu aprendi muito com eles a ter um senso de organização. Então eu acho que uma *skill* primordial na hora de você trabalhar com dados, e principalmente quando você fala de um grande volume de dados, pra evitar erros, é até entender um pouco de UX, do ponto de vista de organização. Então o que a gente fazia muito lá do ponto de vista de UX? A gente fazia uma série de prototipagens, onde a gente organizava as informações. Eu acho que uma *skill* pra quem quer trabalhar com dados é organizar informações. É a capacidade

de organizar informações, porque o volume vai vir. Como é que eu vou organizar isso? Será que eu monto um framework, será que eu limpo essa tabela, eu tiro tudo que não preciso saber, será que eu já alinho isso a minha estratégia e começo a bloquear, esse dado tem a ver com isso, esse dado tem a ver com aquilo; Eu acho que pra evitar erros, e pra evitar uma análise errada dos dados, é a capacidade de organizar e isso vai fazer com que essa margem diminua bastante. Foi pelo menos o que eu aprendi muito com o time de UX e o que me ajudou a nunca fazer as coisas sem antes organizar as coisas. Acho que essa é uma *skill* que pode ajudar um pouco nesse sentido.

Competências

Jon Steel afirmava que “Na definição das habilidades e dos traços de personalidade essenciais para planejadores bem-sucedidos: alto intelecto, curiosidade, habilidade para pensar com os lados direito e esquerdo do cérebro simultaneamente, é alta capacidade de comunicação, tanto verbal quanto escrita”. Quais as competências essenciais os novos *planners* devem buscar?

Eu acho que algumas coisas. A primeira acho que é essa que eu falei, que é a capacidade de organização. Eu acho que o *planner* hoje em dia, a real, é que antigamente ele era muito focado no planejamento. Eu sou um investigador, eu sou um pesquisador, eu sou um cara que vai te contar uma história e tirar um insight. A primeira coisa que eu diria é que o *planner* hoje em dia ele precisa ser a agência inteira. Ele precisa ser atendimento. O que isso significa? Que ele precisa ser bom de relacionamento, bom de apresentação, ele precisa conversar com o cliente, ele precisa expor seu pensamento ao cliente, ele precisa pegar o briefing com o cliente, então ele precisa ser um bom atendimento. Ele precisa ser um bom *planner*, ele tem que ser um bom criativo, eu já vi várias vezes o *planner* dando a ideia que foi pra rua, e o *planner* precisa ser criativo, ele precisa ser um bom redator. Eu diria até mais, o *planner* precisa ser um bom designer. Eu fiz faculdade de design por causa disso. Acho que uma boa *skill* que poucos *planners* tem é *design*. Uma coisa é você montar uma apresentação horrível, onde o cliente presta mais atenção em como está feia sua apresentação do que no conteúdo. Outra coisa é você saber montar e organizar as informações de um slide de um jeito bonito, elegante, minimalista, simples, interessante. Então pra mim, o *planner* precisa ser um bom criativo, precisa ser um bom designer e precisa ser um bom mídia também. Ele precisa entender de formatos, de canais e eu vejo cada vez mais isso. O *planner* sendo requisitado sempre pela agência. Por mais que seja um projeto de tecnologia. Quando eu estava na R/GA eu fazia muito tudo o que era de Tech, eu sentava ao lado do cara de tech, e UX, então eu diria que o *planner* precisa ser a agência hoje em dia, ele precisa ser o atendimento, a criação, a mídia o UX, o designer, o redator e o tecnologia, ele precisa entender de tecnologia. Essas são as *skills* que antigamente não se tinha. O *planner* só precisa ser curioso, só precisa ter o pensamento estratégico? Acho que não, acho que ele precisa ser a agência inteira hoje em dia.

Quais as competências você busca nos profissionais que contrata para seu time?

Aqui no Google, a real é que o marketing está sendo novo pra mim, mas nos últimos tempos eu percebi que algumas *skills* no marketing, especificamente, são superimportantes. Tem algumas características que eu busco nas pessoas que eu converso, é, primeiro, estar sempre antenado com as coisas que estão acontecendo. E assim, do ponto de vista de meu, o que realmente está acontecendo. *Machine Learning*, Inteligência Artificial, mídia os comportamentos que estão mudando, dados. A pessoa precisa estar a par dessas mudanças. Atenção aos detalhes. A gente trabalha, como a gente estava conversando aqui, num mundo onde os detalhes contam, e a organização conta. Então pra mim essa é uma *skill* essencial.

Algumas coisas que são avaliadas aqui no Google, até quando a gente busca pessoas é capacidade de lidar com situações adversas. Então como é que você lida com falta de verba,

por exemplo, ou então com uma crise. Então acho que a pessoa precisa entender como lidar com coisas que podem acontecer durante o caminho e uma coisa que é superimportante aqui no Google, na hora que a gente vai contratar alguém pra equipe que é o gente chama de Googleness, que é como a pessoa se adequa ao perfil da empresa. Então aquilo que a gente estava conversando, por exemplo, sobre a diversidade. Tem pessoas que tentam forçar isso, tentam falar disso pra parecer cool, e o Google tem isso na sua essência. Então se a pessoal realmente tem isso na sua essência ela tem muito mais chance de se dar bem aqui dentro. Se ela tem esse Googleness, essa coisa de ajudar as pessoas, de aprender, de inovar de trazer um ambiente legal pro trabalho isso é o que a gente considera muito aqui. Mas nesse pouco tempo de marketing que eu estou, essas são algumas características que eu levo em consideração na hora de contratar. Uma coisa que, muitos *planners* estão tentando ir pra marketing e pra mim isso é muito bom. Eu acho que o planejador tem grande perfil pra marketing, e muitos marketings precisam de *planners*, pra muitas vezes aterrissarem um briefing melhor, pra muitas vezes trazerem um pensamento por trás da estratégia de marketing, e não só fazer por fazer. Ser menos executador de campanhas e mais pensador de campanhas junto com a agência. Então acho que essa *skill* de planejamento é uma das que eu considero bastante.

Futuro

De acordo com a pesquisa do IGP Media Brands, a compra de mídia online deve superar a compra de mídia TV em 2017. Como isso afeta o planejamento?

Eu acho que isso está acontecendo muito, como eu falei, de novo o avanço da tecnologia. Quando você democratiza os smartphones por exemplo, você tem preços mais baratos, hoje em dia muita gente tem smartphone, ou acesso a Internet ou novos *devices*, isso cria novos comportamentos nas pessoas. Antigamente a TV, por exemplo, era o centro da sala, as famílias se reuniam pra assistir TV. Tem uma foto bem icônica que é a TV ligada, mas todo mundo com o celular. Então acho que, a tecnologia traz novos comportamentos. Esses comportamentos mudam a forma com que as pessoas interagem com mídia, elas querem menos interrupção, elas querem uma mídia mais inteligente, elas querem que, por exemplo, se eu sou grande, eu calço 44, porque a minha companhia aérea não me mostra um comercial mostrando sobre o conforto. Elas querem ações muito mais *taylor made*, muito mais específicas. As pessoas ficam muito mais exigência com o passar do tempo. Acho que esse movimento do mercado publicitário onde o digital vai superar é porque eles estão entendendo que o comportamento está migrando para ao digital e que as pessoas estão se engajando mais com mídias digitais. Esse acho que é um comportamento natural do mercado. Não que o off-line perca relevância, mas talvez é uma forma de ver como eles se complementam, ou qual o papel de cada um deles na comunicação.

O planejamento sempre foi feito com foco nos clientes. As agências utilizam essa inteligência de que forma para uso próprio?

Eu acho que eu nunca vi isso. Nossa, eu nunca vi isso. Eu acho que assim, o *planner*... quando eu estava na R/GA eu tentava sempre trazer ideias pra área de planejamento. Por exemplo: vamos mandar um e-mail com referências toda semana, com ideias inovadoras, benchmarks, vamos fazer um trabalho de uma vez por semana fazer um trabalho colaborativo, só que sempre foi muito voltado só pro planejamento. Vou te falar que eu nunca vi o planejamento fazendo alguma coisa pra agência em si. O que eu acho que seria bem legal.

Isso acontece mais aqui?

Acontece muito aqui, sem dúvida. Na área de marketing, eu como planejador, ajudo muito o time. É que assim, aqui a divisão é um pouco diferente. A divisão não é atendimento, mídia, criação e tudo mais. Mas o time de marketing constantemente tenta criar iniciativas próprias pra colaboração do Google. Então você tem, por exemplo, campanha de endomarketing, pra promover alguns produtos, você tem algumas ideias de melhorias pra processos. Então eu

diria que tem mais aqui do que na agência. Mas que seria uma ideia interessante pra agência também. Eu acho que isso é subaproveitado, totalmente.

Recentemente saiu notícias de o Chrome já vir com adblocks nativo. Isso acendeu um alerta, pois poderia mudar o processo de anúncios. Como você viu isso?

Eu não vou saber falar muita coisa sobre isso. Eu sei assim que, o Google sempre pensa no usuário, e como melhorar a experiência do usuário. Mas eu vou te indicar a procurar um artigo do Fábio Coelho, presidente do Google, que ele explica um pouco o posicionamento do Google. Eu não vou te falar por eu realmente não sei exatamente o posicionamento, e eu posso falar alguma besteira. Mas tem um artigo no Meio & Mensagem, tem alguma entrevista que o Fábio Coelho fez que ele explica sobre o AdBlock. Aí acho que você vai ter direitinho a resposta pra essa pergunta.

Como atrair profissionais promissores para a área de planejamento, já que muitos estão migrando para outros mercados, como consultorias, players etc.? Como as agências podem voltarem a ser ambientes de estímulo?

Acho que são dois fatores. Um que é da natureza das agências de publicidade, que é a carga de trabalho, muitas vezes a dinâmica de trabalho, é difícil trabalhar numa agência, tem vários egos, muita politicagem, você fica até as 3h da manhã, 22h, toda noite, vende hora o tempo todo. Acho que uma questão é essa, volume. A carga de trabalho, a dinâmica de trabalho de uma agência que acaba cansando alguns profissionais. E acho que um outro motivo, é que essas pessoas, como eu ou outras pessoas, estão vendo em outros players, inovação. E players que não estão ficando para trás diante o comportamento, players que estão sempre um passo a frente do que vai acontecer. Eu acho que tem muita agência que está perdendo talentos porque o profissional sente que a agência está ficando ultrapassada, ou não está investindo na qualificação dos profissionais pra entregar trabalhos melhores, eu acho que é mais ou menos isso. Acho que a dinâmica de trabalho, o volume de trabalho, isso impacta muito, e brilha os olhos olhar players que estão se destacando, que estão pesando diferente, que estão inovando e que estão trazendo uma proposta de valor interessante. Até porque muitas agências no Brasil são antigas. Você tem agências aí que ainda fazem a mesma coisa que faziam a muito tempo atrás, ainda fazem o jinglezinho. Essas coisas estão transformando a percepção das pessoas.

Quais métricas de avaliação de desempenho da equipe você usa?

É um fator interno e externo. Qual é o fator interno: o quanto o *planner* ou o planejamento colaborou com o processo como um todo. Eu vou te falar que, para mim, um grande sucesso que eu tinha, ou que os *planners* têm, é quando ele realmente colaborou de forma relevante em todo o processo, pra todas as áreas. Quando ele realmente ajudou o mídia a chegar numa estratégia bacana, quando ele realmente ajudou a criação, acho que o envolvimento dele e a colaboração dele internamente é superimportante, e como eu falei anteriormente, acho que o *planner* ele está entrando muito mais no negócio do cliente. Pra mim o fator interno é esse. E o fator externo é quando o *planner* muda o ponteiro do cliente, traz uma solução inovadora, não só a criação o filme bonito, mas o quanto tudo realmente impacta no negócio do cliente, pra mim esse é o sucesso do *planner*, esse é o sucesso do planejamento. É quando ele realmente influenciou internamente a equipe e quanto ele influenciou os resultados de negócio do cliente. Por mais simples que seja. Às vezes uma construção de marca, às vezes é um resultado de vendas, às vezes é um sucesso de lançamento do produto. O *planner* sempre trabalha com estratégias, com objetivos. Se ele atinge o objetivo de comunicação, pra mim ele foi bem sucedido no que ele fez.

Quais produtos Google você havia que são indispensáveis pra um planejador?

Tem alguns produtos. A gente tem um site que chama ThinkWithGoogle.com.br. Esse é o site de talk leadership do Google pra B2B. Então todos os conteúdos que tem lá são as mensagens que o Google está passando pro mercado, os produtos que têm, cases de marcas que usam Google e YouTube pra fazer as coisas, então é um site que tem referências bem interessantes e quase que a base pra todos os conteúdos. A gente tem outras ferramentas. No próprio Think With Google tem uma série de ferramentas para *planners*, tem o Google Trends que você consegue ver o comportamento de busca das pessoas, de assuntos buscados, quais são as palavras relacionadas aquela busca, qual o crescimento de busca numa determinada categoria, um determinado *keyword*, então o Google Trends ajuda muito os *planners*. Eu diria que o próprio Google e o próprio YouTube são ferramentas pros *planners*. Cara, hoje em dia você consegue achar qualquer pesquisa, qualquer dado fazendo um search no Google usando as palavras chaves corretas. O próprio YouTube é uma grande fonte de insights. Poucos *planners* usam, mas no YouTube você consegue saber o que está sendo falado, o que está acontecendo na cultura que tipo de conteúdo as pessoas estão consumindo, que elas estão comentando. Acho que o YouTube ele te traz de uma forma visual aquilo que realmente está na cabeça das pessoas. Enfim, tem algumas ferramentas, que se a agência for grande e tiver uma equipe de atendimento aqui no Google, existem algumas ferramentas internas que o Google pode ajudar os clientes e poucos *planners* sabem disso. Então se você trabalha numa Almap, e a Almap é uma das agências que o Google atende, você pode solicitar saber de alguma coisa, o Google entra, te ajuda. A gente tem aqui alguns programas pras agências que são brandlab. Então o brandlab você traz o brief de um cliente real e trabalho junto com o Google nesse brief, você tem uma área no Google chamada The Zoo, que é uma área criativa e estratégica que te ajuda também a chegar em coisas inovadoras pro cliente. Então acho que essas são algumas ferramentas que o Google tem, além de pesquisas que de vez em quando a gente faz, e depois lança, sobre comportamento de vídeos, sobre influenciadores. A gente lançou mais recentemente sobre comportamento de mobile, uso do mobile. Então acho que todas essas ferramentas ajudam os *planners* na hora de criar estratégia.

Agências x consultorias. Como você avalia esse momento?

Como eu falei anteriormente, a tecnologia está trazendo um cenário novo pro mercado. O que isso significa? Capacidade de medir resultados está melhor, tem mais gente medindo resultados, a capacidade de atuação está maior, você pode fazer mais coisas, antes você só fazia um vídeo de TV. Com essa complexidade, com essa facilidade de mensuração, os clientes estão vendo coisas que eles não viam antes. Acho que isso acabou caindo pras agências. Ele começou a cobrar coisas das agências que ele não cobrava antes, porque agora ele consegue ver melhor o resultado, ele consegue ver o que de fato a campanha impactou, antes não. Você fazia uma campanha, beleza, acho que deu certo. Então isso gerou uma demanda pras agências. As agências não estavam preparadas para receber, não sei, é minha opinião vendo o mercado. E aí acho que as consultorias enxergaram uma oportunidade de ser especialistas em ajudar o negócio do cliente. Então de fato acho que isso está acontecendo, você tem até inclusive uma consultoria que é a Accenture, que contratou o Eco Moliterno, que era um dos VPs de criação da África. Acho que, na real, é estranho isso, mas as agências estão tentando ser um pouco consultorias e as consultorias estão tentando ser um pouco agências. Isso pra mim é uma coisa que de fato está acontecendo devido a essa exigência e demanda maior dos clientes. Os clientes estão ficando mais inteligentes, mais interessados no negócio, eles estão querendo... o cenário competitivo está maior. Hoje você tem mais facilidade de acesso a competidores. Vou te falar por exemplo as startups e os próprios aplicativos, eles tiram a atenção. Quando você coloca um Netflix no mercado ele tira a atenção da TV, ele tira a atenção da TV à cabo, aí os clientes se sentem ameaçados, eles

querem entender essa mudança toda comportamental, essa mudança que a tecnologia trouxe, eles precisam de uma consultoria, e aí a agência acaba perdendo relevância, por que aquela campanha que ela fazia não está mais fazendo efeito. Então acho que de fato está acontecendo. A tecnologia e os novos comportamentos trazem facilidades pros clientes mensurarem, deixam eles com mais medo e a agência não consegue entregar isso. Então por isso acho que esses papéis estão se misturando. A agência está querendo ser mais consultoria pra não perder o seu bolo e a consultoria está querendo ser mais criativa pra já usar uma expertise que eles têm de entregar um produto agregado.

É possível mensurar, se não tudo, quase tudo?

Sim. É possível. Por exemplo, aqui no Google, no YouTube, a gente consegue trabalhar a intenção das pessoas. Qual que é o grande diferencial assim do Google e do YouTube? Enquanto no Facebook você declara seus dados, eu sou homem, eu sou casado, eu tenho uma filha, eu torço pro Palmeiras eu gosto de rock..., no YouTube e no Google, ele capta sua intenção, e às vezes a sua intenção é muito mais verdadeira do que você declarou. E isso te ajuda a ter uma mensuração mais precisa, até, dos que as pessoas fazem, onde elas clicam, por que elas clicam, quanto tempo elas assistiram, tudo baseado em dados e em comportamento. Acho que *Machine Learning*, Inteligência Artificial, está trazendo um novo contexto pra esse cenário. Não vou falar que tudo é mensurável, obviamente não. Você tem emoções de pessoas, você tem sentimentos você tem comportamentos que nunca são mensuráveis, mas eu diria que o mundo está ficando hipermensurável. Dá pra ver tudo hoje em dia, tudo, cada clique cada coisa que você faz está contando um número. Eu diria que certas coisas, o próprio Júlio Ribeiro, uma vez eu fui ao grupo de planejamento e ele falava isso, que o *planner* nunca vai perder a intuição, e se perder está errado. A intuição na propaganda é superimportante, é o sentimento. Às vezes os dados não vão ser o certo. Mas eu acho que essa parte da intuição nunca vai ser mensurável, mas os dados hoje em dia, em grande parte é possível.

Cruzar dados através da avaliação do comportamento de navegação e buscas, é uma oportunidade para pequenos negócios conseguirem, de alguma maneira, mensurarem suas ações?

Sem dúvida. Na verdade, tem dois conceitos aqui. O primeiro deles é o modelo de atribuição que a gente chama, que é atribuir a conversão, a venda a uma série de fatores. Então às vezes, por exemplo, o cliente clicou e comprou num site. Você sempre atribuiu talvez, ao site o que converteu o cliente. E o modelo de atribuição ele fala que não foi só o site, mas ele viu o vídeo no YouTube, ele visitou a loja física, ele pesquisou no mobile, e toda essa atribuição que realmente mostra que no fim o cara chegou no site. Então acho que esse conceito tem tudo a ver com isso. O cara ele pode ter ido na loja mas pesquisado mais online, ele pode ter entrado no seu site online. É sempre importante olhar o todo e não só o último clique, a última interação do usuário, mas um outro conceito, falando de pequenas e médias empresas, bem pequenas mesmo, a gente tem algumas ferramentas aqui no Google que ajudam muito as pequenas e médias empresas. A gente tem o *adwords*, e o *adwords* é muito interessante, porque poucas empresas sabem do potencial disso. O meu primo, por exemplo, ele tem uma empresa de paisagismo. Nunca anunciou no *adwords*, nunca fez nada, só formatos tradicionais de mídia, panfleto ou então um e-mail, uma conversa. Quando ele fez o *adwords*, ele conseguiu fechar um monte de clientes, porque ele começou a entrar no mapa, começou a ser descoberto. Por mais que uma cidade do interior, talvez não tenha tanto acesso a tecnologia, existe pessoas que realmente procuram sobre a sua empresa no Google, estão conectadas. E tem uma ferramenta chamada Google Meu Negócio, que é uma forma de você cadastrar a sua empresa no Google e ela aparece como um box, toda a vez que você procura lá o nome da empresa, vai aparecer onde ela está localizada, qual o horário de funcionamento

da loja, telefone, reviews das pessoas e fotos. Eu acredito que pra pequenas e médias empresas, por mais que sejam do interior, essas ferramentas ajudam muito. Uma outra ferramenta que foi anunciado no Google for Brazil é a possibilidade do pequeno e média empresário fazer um site mobile, de uma forma bem simples. Então o Google está pra lançar uma plataforma onde você coloca as suas informações, você coloca fotos e em um piscar de olhos você tem um site mobile. Então isso serve tanto pros habitantes da cidade de conhecerem mais o seu negócio, de uma forma online, e você poder mensurar isso, como as pessoas que estão visitando às vezes a cidade, turistas possam descobrir o seu negócio fazendo apenas uma busca no Google. Aparecendo o seu anúncio ou aparecendo o mapinha onde você fica ou entrando no seu site mobile. Então acho que o Google tem muitas soluções interessantes para que as pequenas empresas consigam mensurar e fazer parte desse comércio digital também.

Como você prevê que o mercado das agências, e principalmente o planejamento, estarão daqui 5, 10 anos?

Olha, eu acho que corre o risco de acabar, se os *planners* não evoluírem junto. O que eu quero dizer com isso? Eu acho que o cliente está cada vez mais estratégico, a criação está cada vez mais estratégica. Eu trabalhei com diretores de criação que são planejadores natos. E eu acho que o planejamento precisa encontrar sua relevância, sempre. Acho que é um papel que está o tempo todo tentando encontrar relevância, desde muito tempo atrás. Então o primeiro ponto pra mim é esse. Se não encontrar relevância ele vai ser substituído por criação, por UX. O UX entende a jornada do consumidor, se o planejamento não entende pra que eu preciso de planejador? E o UX vai resolver isso pra mim. E o próprio cliente. Tem clientes que já chegam com a estratégia pronta pra agência, você não precisa pensar. Eu não quero que você pense, eu quero que você execute. E isso perde a relevância do *planner*. Então eu acho que corre o risco de acabar, eu sei que é meio estranho falar isso, mas, corre o risco de ter pouquíssimas pessoas, corre o risco de ser incorporado em outras áreas, mas caso o *planner* e o planejamento em si, se adequem e encontrem seu espaço de maneira correto, eu acho que tem chance de ser na verdade o contrário de acabar, de ser a principal coisa dentro da agência. O que que é isso de encontrar o seu espaço? É como eu falei, saber de tudo, de todas as áreas, e saber trazer a visão estratégica pra tudo. Eu acredito muito em entender o negócio do cliente e ser quase que a voz do cliente dentro da agência. É ser quase que o cliente dentro da agência, de fato. Eu consigo mostrar pra minha equipe, pra criação, pra mídia, pra atendimento, pra negócios, pra UX, pra Tech o que o cliente precisa. Eu sei o que o cliente precisa. E aí pra isso é uma *skill* onde ele precisa mergulhar no universo do cliente e precisa trazer insights, seja de dados, seja de comportamentos, seja de acompanhar essa evolução da tecnologia. Ou é oito ou oitenta. Ou planejamento daqui 10 anos ele vai ser muito relevante, extremamente essencial, ou ele vai sumir. Essa é minha percepção.

Se você tivesse que apostar seu último dólar, você apostaria em qual das duas opções?

Eu acho que ele vai sumir. Posso estar apostando errado, mas pelo que eu tenho visto, tem muito a melhorar ainda. Eu acho que são poucas as agências onde eu vejo o planejamento ter realmente um [papel decisivo]. Eu digo isso porque..., a R/GA é uma agência incrível do ponto de vista do planejamento. A gente fez trabalhos incríveis lá, a equipe. A Márcia Aguirre, tudo mais.

E uma vez eu fiz uma entrevista na Africa. Contando as coisas pra eles, eles ficaram abismados. “Nossa, vocês fazem isso lá?” E nessa hora eu percebi que, meu, realmente acho que tem agência que não se tocou do papel que o planejamento pode ter dentro. Por isso eu arrisco que pode sumir o planejamento, pode acabar.

Pra você, o que é inovação em propaganda?

Inovação em propaganda para mim é quando existe a fusão perfeita de 3 elementos: a proposta de valor da marca + comportamento do consumidor + formato diferenciado.

Por que essas três coisas? Quando falo sobre proposta de valor da marca é o que a marca acredita, seu propósito, sua mágica, seus produtos e sua visão de construção do mundo. Quando falo de comportamento do consumidor são suas necessidades, seus medos, suas alegrias, seus sentimentos, sua perspectiva, suas conexões. E quando falo de formato falo da entrega, falo do tamanho, da forma, da tecnologia, do como, da oportunidade. A junção dessas coisas faz com que a propaganda seja algo a mais do que apenas o egocentrismo da marca, ou apenas um egocentrismo das pessoas ou apenas um egocentrismo do formato por si só. A propaganda se torna algo relevante para a marca e para o consumidor, e para mim esse é o verdadeiro valor de uma inovação.

APÊNDICE I**Entrevista com Flávia Spinelli**

Realizada no dia 5 de junho de 2017.

Local: MCGARRYBOWEN – São Paulo.

Planejamento:

Fale um pouco sobre seu histórico profissional, por que escolheu o planejamento e o que mudou nas suas competências/rotina nos últimos anos. O que te faz permanecer no planejamento?

Eu estou na área de publicidade faz 20 anos quase, vai fazer 20 anos no ano que vem, e eu não comecei como planejamento, eu comecei na área de negócios, como atendimento e que foi uma grande parte da minha trajetória até aqui. Fiquei 15 anos na área de atendimento, novos negócios, trabalhei bastante com a área de projetos e PMO, fui pra uma área de operações também, então eu sempre abracei as áreas de operação e negócio das agências. E aí, há mais ou menos 5 anos, eu já tinha vivido bastante coisa, trabalhei na R/GA, na JWT, na Grey, na McCann em vários lugares, e percebi que eu já tinha vivido muitas experiências na área de atendimento e essas experiências estavam começando a se repetir e eu queria viver novos desafios e apareceu a oportunidade de eu montar uma área de planejamento numa agência digital, que era a Lov e eu achei que era oportunidade bacana de eu testar novos desafios.

Então eu comecei na área de planejamento já numa posição de liderança, pra montar uma área, o que foi um processo muito interessante, porque, quando você começa numa área, nunca tendo exercido ela, de fato, literalmente você tem a chance de montar tudo o que você foi colecionando de insights a vida inteira. Era uma área do zero, que não tinha nenhum profissional, então eu podia montar a equipe como eu quisesse, com as *capabilities* que eu quisesse, com as metodologias que eu quisesse. Então eu realmente tinha uma página em branco. E aí foi que eu defini que, já há 5 anos atrás, eu tinha uma angústia de que os consumidores estavam muito nas redes sociais, jogando informação a torta e a direita pra gente, e que pouco a gente estava usando como *planner* essas informações real time. Então no começo da minha escola como planejamento foi entender como a gente podia começar o nosso processo olhando pro que o consumidor estava trazendo de informação quente na hora, no momento da verdade, e como que essas informações e o comportamento dele estavam mudando as experiências das marcas. Desde então eu estou no planejamento. Eu comecei na Lov, fiquei 4 anos lá, evolui muito o pensamento da agência, hoje a Lov é muito conhecida por ter produtos de inteligência muito fortes, que ela usa dentro da agência e também exporta pro grupo que a gente trabalha. Foram ferramentas e metodologias que a gente construiu lá desde que eu cheguei. Aí eu vim pra McGarrybowen e a gente está aqui também começando a entender como a gente usa Inteligência Artificial, pra dar um passinho a mais no trabalho que eu tinha desenvolvido na Lov, e tem sido um trabalho muito prazeroso e a gente está chegando muito mais rápido na informação. Acho que uma preocupação que eu tinha é que os *planners* estavam ficando muito lentos com relação ao que o mercado tinha pra oferecer. Chegava no cliente, o Google já tinha trazido a informação, um outro player já tinha trazido a informação, eles estão com o dedo no pulso, o tempo inteiro, do consumidor. Como a gente mantém a área de estratégia e planejamento relevante, considerando que esses caras estão o tempo inteiro recebendo informação? Esse é o meu grande desafio como planejamento.

O que te faz permanecer em agência, nessa área?

Eu acho que, todo momento que a gente vive de stress e crise você tem duas possibilidades. Ou você foge dela ou você pensa em como se reinventar. Eu acho que o caminho de fugir da crise ele é claro e é fácil. Se reinventar é o caminho difícil. Eu sempre procuro o caminho difícil porque acho que é quando a gente cresce mais e aprende coisas novas. Então, eu tenho a vontade de tentar reinventar o processo e reinventar as agências e trazer relevância pra área de planejamento, antes de ter que fugir. Eu acho que tem sim, espaço pra gente se reinventar, tem sim espaço pra área de planejamento ter um novo papel, que não é o papel que a gente está cumprindo hoje e os movimentos que a gente tem feito tem surgido efeito. Então eu acho que dá pra gente fazer e ocupar um espaço que não é nem o dos players de tecnologia nem o das consultorias, é um espaço de conexão e de curadoria dessa informação que leva a marca pra outro patamar, porque, na verdade, tem a informação da marca, é proprietário da informação da marca e a gente pode fazer essas conexões. Como fazer isso de maneira mais rápida e mais eficiente.

Como os planejadores/estrategistas podem usar os dados originados através do uso da Internet para gerar ideias inovadoras? Como você utilizam os dados para gerar ideias inovadoras?

A minha sensação é de que quando a gente usava só as ferramentas de mercado a gente tinha muito uma pasteurização dos dados. Então, se eu vou participar de uma concorrência, ou se eu vou fazer um planejamento de chocolate, todo mundo vai usar essas ferramentas de *Social Listening*, vão buscar as mesmas informações, vão ter o mesmo output, vão trabalhar em cima da mesma informação. Então o nosso exercício foi entender, bom, qual que é a nossa inteligência, qual que é a camada e o molho que eu vou por em cima dos dados que vão me trazer um ponto de vista nosso sobre os dados? Que perguntas eu vou fazer, o que que eu quero saber, e qual são os olhares pra eu poder me preparar pra buscar essas informações. Então eu criei produtos.

Vou te dar exemplos. A gente criou o Fanthropology que é um produto nosso, que tem como missão entender o que faz com que pessoas criem uma conexão de fanatismo com as marcas. Então eu avaliei nos últimos 5 anos de uma marca tudo o que foi dito por grandes fãs. Aí dependendo da categoria a gente estabelece um critério, mas assim, vamos considerar que, pra chocolate são pessoas que nos últimos 5 anos mencionaram a marca, chocolates, mais de 20 vezes, por exemplo. O que que foi, dentro do que a gente consegue avaliar, que pessoas como elas se manifestaram, o que foi que gerou uma conexão emocional ali? O que está fazendo com que essas pessoas se manifestem tanto sobre a marca, que outras não estão? Porque, basicamente, a gente entendeu que um fã de uma marca é uma pessoa que talvez tenha recebido as mesmas informações, mas teve alguma coisinha ali, que fez com que ela se emocionasse. Se a gente conseguir entender qual que foi o fator emocional, será que a gente não consegue usar isso na mensagem da marca e gerar isso em grande escala. Ou será que a gente não consegue ver todo mundo que é fanático por uma marca e escalar isso, produzir fanáticos em escala? Porque a gente já descobriu que existe um padrão comportamental entre eles. Então o Fanthropology é uma ferramenta que entende se existe padrões comportamentais ou de mensagem pra conexão emocional com uma marca.

A gente tem uma outra metodologia que se chama *Experience Mapping*, que é uma metodologia que visa entender como que as pessoas estão experimentando serviços ou produtos pelo mundo. Então se o cliente, por exemplo um banco, ele quer inovar a área de atendimento dele, não adianta ele fazer benchmark e ver o que os outros bancos estão fazendo em termos de serviço de atendimento ao consumidor, porque ele vai ficar rodando sempre dentro da categoria dele. Vamos olhar o mundo inteiro e vamos ver o que consumidores que estão tendo boas experiências de serviço, pode ser num supermercado pode ser no PokerStars, o que essas empresas fizeram pra que esse cara se sentisse bem atendido. De repente vamos usar isso como inspiração pra inovar na área de bancos no Brasil. Ou a gente quer entender como melhorar ou criar um novo produto pra uma empresa de cerveja. Vamos entender o que que as pessoas mais gostam das experiências com cervejas pelo mundo inteiro. Será que a gente não pode fazer um Frankenstein disso?

Então a gente tem hoje oito ferramentas e metodologias em nosso portfólio que ajudam a gente a cobrir o nosso processo de planejamento inteiro, que ajudam a gente a, dependendo da necessidade do cliente, ir aprofundando. E aí a gente já deixou tudo automatizado. Então acelera muito o nosso processo. Hoje por exemplo, a gente no nosso planejamento tradicional, do dia-a-dia, a gente tem uma metodologia que é um triângulo, que junta a verdade do produto, a verdade do consumidor a verdade humana, quem são nossos consumidores. A gente conecta esses três pontos pra chegar numa big ideia. A gente automatizou isso numa Inteligência Artificial, então quando eu falo sobre qual a verdade do produto, o meu produto, uma cerveja, o cliente acha que é porque é quatro vezes filtrada. Aí o que eu faço? Eu uso Inteligência Artificial pra mapear tudo o que foi dito sobre esse produto nos últimos dois anos e dizer qual que é a verdade do produto no olhar do consumidor. Então a minha Inteligência Artificial me dá 5 possibilidades. A gente desafia a verdade do produto do cliente. Aí a gente vê quem são essas pessoas que estão falando, qual é a verdade humana delas. Além do universo das cervejas, o que mais elas estão falando? E aí ele traz várias possibilidades. Então acelera o nosso processo de conhecimento desse consumidor. Então a gente desenvolveu todos esses produtos e eu acho que uma coisa legal que aconteceu nesse processo é que a gente foi capaz de começar vender essas inteligências separadas. Então a gente não vende mais hoje só as horas do planejamento dentro de um pacote de um *fee* pro cliente, mas a gente também vende a aplicação dessas inteligências pra uma necessidade que o cliente tem dentro de casa. Então a gente gerou outra fonte de receita.

O planejamento teve início dentro dos departamentos de pesquisa, sempre muito perto dos dados, porém há alguns anos ele passou a ser mais criativo. O planejamento na era dos dados está voltando a se aproximar mais da área estratégica, analítica?

Depende. Foi um erro tá, ter ir pro lado criativo. Na verdade, quando você está indo pro lado criativo você está cada vez mais... as agência ganharam muito foco e muita força na área criativa, aí o planejamento ele perdeu força e quase que veio pra suportar a ideia criativa e estamos onde estamos. Então eu acho que sim. Eu vejo um movimento de tentativa de voltar pra ganhar relevância na área. Em algumas agências, o planejamento não tem voz, ele não consegue voltar, ele não consegue chegar dando uma diretriz, ele simplesmente espera uma criação criar, depois ele fala como que eu vou defender erra porra. E tem lugares que a gente consegue ver o planejamento dando a diretriz. Então é muito mais sobre como é o foco de cada uma das agências e como realmente a liderança da agência enxerga o planejamento e o espaço que ela dá pra área, do que de fato como o mercado está se moldando. Porque, realmente, se estive agora recentemente, faz um mês mais ou menos, num encontro no Chile, do grupo de planejamento. É muito engraçado como está diferente. Tem muita gente falando “puts, eu não tenho relevância nenhuma na minha agência, simplesmente o planejamento morreu e eu estou desesperado”. Tem gente falando “não, eu tenho um espaço superlegal, na minha agência eu que dou o tom”, então eu vi que depende muito do tom do lugar que você está, da liderança da agência, como que os clientes enxergam. Então tem muito disso, se você atende uma Nestlé, uma Unilever, o cliente exige que você tenha um planejamento forte. Tem clientes que não.

Nos últimos houve um processo de segmentação, até que se chegasse no nicho do nicho. O *big data* tem como filosofia a análise de muitos dados. Estamos voltando pra uma posição onde é possível agrupar dados, e isso passa a ser tão interessante quanto a segmentação?

Eu acho que a gente tem que fazer um pouco dos dois. Acho que a gente não pode perder a chance que a gente tem de trabalhar granularidade, mas assim, existe também um ponto que é, é muito difícil você trabalhar com qualidade mensagens muito individuais. Então em alguns momentos você consegue. Acho que o agrupamento serve pra você encontrar um propósito pra sua marca, o que você quer como a mensagem principal, por que você acha coisas em comum entre indivíduos muito diferentes. Mas depois que você acha uma mensagem agregadora, eu acho que é importante sim, e aí a gente tem ferramentas que ajudam a gente a trabalhar isso com muita competência. Então a gente tem a mídia programática ajudando eu pegar essa mensagem grande e entregar pro cara que gosta de carro e pro cara que só anda de bicicleta. Então acho que, uma vez que você encontrou um fio condutor, você voltar a desmembrar, é importante pra você voltar a pegar as pessoas nos lugares certos, e trazê-las pra perto. Acho que tem que usar com parcimônia, tanto a clusterização, os grandes clusters, como os pequenos clusters. Tem umas coisas que eu sempre falo, cara, a gente trabalha tanto, tanto, tanto pra fazer as pessoas se apaixonarem pelas nossas marcas, aí o cara, o indivíduo vai lá e fala, meu eu amo uma determinada marca de refrigerantes, eu amo tanto que eu fiz uma tatuagem “desse tamanho”. Aí o cara pega, tira uma foto da garrafa de refrigerante que ele tatuou no braço dele. Marca, olha o que eu fiz. Tipo, esse é o auge da relação que você que ter com o consumidor, ele te tatuou no corpo dele, e aí a marca vai e responde assim: “- Marcelo, que legal. Adoramos”. Tipo, cara, eu tatuei essa porra [sic] da sua marca no meu braço inteiro, como assim Marcelo adoramos? Então as marcas têm que se preparar pra se conectar *one to one*. Então a gente tem aqui ferramentas pra ajudar as marcas a entender, tá, a gente precisa entender o tiro de canhão, mas a gente precisa entender que em alguns momentos a gente precisa falar um a um. Quais que são esses momentos, porque eles exigem investimento, então você ser certo, e saber fazer escolhas. Em que momento a gente vai ser certo? E tem ferramentas pra agilizar isso.

Jon Steel (em seu livro *a Arte do Planejamento*, 2001) fala que temos que ouvir o que as pesquisas não dizem. Como ouvir o que as pesquisas/os dados não dizem?

Aí eu acho que entra o lado humano e das conexões que você é capaz de criar. Algumas são mais óbvias, algumas são mais difíceis de chegar, mas vou te dar um exemplo, a gente tem

uma marca de cerveja no grupo que é a Eisenbahn, uma marca de cerveja especial, e o que o cliente sabia até então do público dele? Homens e mulheres, 25 anos mais, classe A e B, um pouco mais homens de que mulheres, eu tenho pouca verba — porque eu sou uma marca especial, eu vendo pouco volume —, mas eu quero falar com esse público. Aí quando a gente olha o desafio que o cara tem, a gente fala “meu, o cara precisa falar com todo mundo, quase todos os maiores de idade classe A e B do Brasil, ele está concorrendo exatamente com todas as outras cervejas do Brasil. Por que com esse público? O que que a gente tem de informação que vai ajudar a gente a usar melhor o nosso dinheiro e trabalhar melhor a nossa mensagem?” E aí a gente começou a rodar uma das ferramentas que a gente desenvolveu que “Fishai”. O que que ela faz? Ela primeiro rastreia todo mundo que fala sobre cervejas, e aí, a gente começa a olhar o que que está no universo dessas pessoas que falaram sobre cervejas especiais. E aí a gente começou a ver que tinham padrões. Então esses caras curtiam histórias em quadrinhos, eles gostavam de séries, eles gostavam de super-heróis e aí a gente começou a ver as fotos dos caras, barbinha por fazer, camiseta de super-herói. Então a gente começou a ver os padrões e falou, gente, me parece, olhando alguns padrões que a gente tem um padrão meio *geek* aqui. Vamos cutucar isso. Aí a gente começou a se aprofundar no perfil desses caras, e a gente viu que, de fato, os grandes consumidores de cervejas especiais, que falavam, vocalizavam sobre o assunto, eram os novos *geeks*, que são esses caras cools. Eles falam sobre cervejas especiais quase que como uma coleção. Porque é a coisa de você conhecer profundamente sobre o assunto, saber como elas são produzidas, conhecer novos rótulos, conhecer vários rótulos, ter experimentado mais variedades. E aí a gente falou puta, aí tem coisa, né? Vamos fazer o seguinte. Vamos fazer um teste. Por um mês vamos pegar as mensagens de Eisenbahn nas redes sociais e vamos focar a mensagem pro público *geek* e vamos pegar o investimento de mídia e focar e segmentar pra esse *target*. Num mês, com o mesmo dinheiro, a gente aumentou quatro vezes o engajamento da página. E aí, depois de uns seis meses a gente mudou a mensagem do off-line, pra ter mais essa mensagem, e isso afetou a distribuição, porque a gente descobriu esse público, e obviamente o jeito que você vende muda também, em dois anos a Eisenbahn passou a vender 600% a mais. Ou seja, a informação estava ali. O dado estava ali. Alguém olhou e fez a conexão de que a gente estava vendo *geeks* ali. A gente podia não ter visto isso ali. Se a gente tivesse usado uma sala de espelhos, eu talvez nunca tivesse descoberto essa informação, porque, eu não ia colocar um monte de *geeks* numa sala, ou eles iriam estr tão misturados que e a gente não ia ver. Então olhar pros dados e começar a fazer conexões, é a parte humana que a gente ainda não pode perder. Então acho que a máquina ainda não consegue fazer isso por nós. O poder dos *planners* de conectar pontos, acho que aí que está o nosso papel humano nessa história.

Hoje o cliente sabe mais que a agência em questão de dados, mensuração, etc?

Em vários casos. Ele vai saber mais do que a gente. É o negócio dele.

Como aponta Bauman, os relacionamentos estão cada dia mais líquidos. É possível notar isso também entre consumidores e marcas. Como o planejamento pode minimizar isso? Ainda é possível pensar em “Brand Lovers”?

Eu ficaria de acreditar que sim. Eu acho que sim. Eu acho só que, a gente ouve muito que as pessoas, hoje, elas não conseguem mais amar as marcas. Eu acho que conseguem. Eu criei, por exemplo, a gente lançou Oreo, foi agora há quase quatro anos, três anos e meio, e a Oreo é uma marca amada. As pessoas, os influenciadores compartilham Oreo sem ser pagos, então tem cinquenta influenciadores pra Oreo. Todos trabalham de graça. Tudo o que a gente manda a gente consegue que eles compartilhem sem serem pagos, os consumidores se engajam com o conteúdo, mas porque a gente entendeu o papel de Oreo na vida das pessoas. A gente entendeu o que esse biscoito podia ser na vida das pessoas. Eu acho que existe uma coisa, que eu gosto de chamar de capital social, que é, uma coisa você consumir o produto, outra coisa é o que esse produto faz na sua relação com ele, pra fazer de você uma pessoa melhor. Ou o que nessa relação você ganha quando esse produto está mais perto de você. A

gente tem que descobrir o capital social entre as marcas e as pessoas. Se a gente descobre isso, qual que é a relação de troca entre a marca e as pessoas a gente consegue. E gente precisa estudar com calma essa relação, é possível sim, porque eu vi acontecendo muito recentemente.

O planejamento já descobriu como participar das conversas com os consumidores nas mídias sociais digitais e na Internet, sem se apropriar (ou ser acusado disso) de causas e movimentos da qual ela não está inserida? Ex.: case da Pepsi com a modelo Kendall Jenner.

É uma discussão boa essa. As marcas, quase nenhuma entendeu. Eu tenho uma analogia que é assim, o que eu vejo tá? As marcas já estão a muito tempo no ambiente social, há muitos anos que elas ocuparam esse espaço nas redes, mas elas entraram com um pensamento muito individualista e muito antigo nas redes sociais. A gente está nos nossos ambientes sociais num pensamento coletivo, de compartilhamento, e as marcas entram muito sozinhas nas causas delas. Então, eu Pepsi, me aproprio dessa... não existe uma causa individual, eu não posso ser dono daquilo, eu posso colaborar com uma causa.

Enquanto as marcas tentarem, como você mesmo disse, serem donas de uma coisa, é oportunista. Então eu não posso ser dona de nada como marca, eu posso ajudar. Se as marcas tirarem um pouco o reizinho da barriga, entenderem que diversidade você não se apropria, diversidade você colabora. Diversidade, causas sociais, você ajuda a fortalecer. Não você como centro, você tem que deixar de ser o centro, você tem que participar de algo. Aí você consegue se juntar a mesma vontade de outras pessoas. Na hora que você se coloca como centro da mensagem numa causa que não é sua, num rola mais. Não dá. Então é essa compreensão do seu papel dentro daquela causa que faz toda a diferença. Então, as marcas que conseguiram entender que eu vou colocar a causa no centro, e eu estou ajudando aquilo a ser uma coisa mais forte, porque eu estou colaborando, e eu estou trazendo gente pra participar dessa discussão, é legal.

O planejamento pode ajudar nisso?

Pode ajudar, mas a gente precisa entender. Porque você pescar uma causa e fazer uma sacadinha criativa em cima dela, não funciona mais. A gente tem que mergulhar. A gente tem que entender a diversidade, a gente tem que entender as causas. Hoje a gente vive numa bolha, então esse é um outro processo que a gente está começando a trabalhar aqui. Eu criei junto com o nosso presidente a McGarry aberta, que é um projeto onde a gente está fazendo um intercâmbio cultural de quatro meses com empreendedores de periferia, na periferia de São Paulo, que tem projetos sociais, pra gente entender melhor as causas. Então a gente dá aula de comunicação pra eles, pra empoderar os projetos que eles precisam desse próximo passo de empoderamento, e a gente precisa entender um pouco as demandas sociais, as causas, porque realmente a gente precisa abrir nossa cabeça. Então o planejamento, sim, tem essa missão de ajudar as marcas a entenderem o papel delas nas causas.

Esse ano o debate e as críticas as campanhas que buscam nas causas uma oportunidade de criarem para festivais, como o de Cannes, foi bem intenso. Como você pode mostrar esse envolvimento da agência, através de projeto, sem parecer que estão se apropriando dessa causa pra ganhar prêmios.

O que eu sempre falo pros nossos clientes é que, querer participar de causas é bom. Então os fins justificam os meios. Então você vai participar, você vai por dinheiro numa causa, independente de qual o objetivo que a marca tem, você está ajudando alguém, já é bom. A gente precisa de ajuda, o Brasil precisa de ajuda de todas as formas. Então, se pra parecer bonitinhas na fita as marcas estão começando a olhar pra causas sociais e estão ajudando,

cara, não vamos reclamar. Deixa ajudar, mas antes precisa fazer isso direito. O que eu acho, que acontece e que a gente provoca os clientes é, você precisa falar, fazer, vamos fazer, mas, você não pode ter isso só como discurso. Então, primeiro: você não pode ser o centro da questão. Se você quer falar de causa é a causa. Dois: você não pode fazer isso só da porta pra fora. Se você está falando de diversidade, Ambev, não é o meu cliente, o que você está fazendo da parta pra dentro, pra gerar inclusão na sua própria empresa. Porque você falar que você tem lata de oito cores de pele, tipo, legal, mas você colocou mais negros na sua empresa? Você está fazendo algum esforço pra isso? Não. Então, num começa a falar sobre isso, porque o seu telhado é de vidro. Se você tem um projeto de inclusão, então legal. Então, como a gente como agência, começa a ajudar os clientes a entenderem que a transformação também é da porta pra dentro? E aí começa a ser genuíno. Acho que sim, comunicação tem poder de começar a gerar transformações. E aí o cliente querer ajudar na causa pode gerar transformações internas. Então acho que a gente tem aí, se as agências souberem fazer as provocações certas, acho que tem chance. Porque se você chegar pra uma Ambev e falar, ah, legal, você faz as latinhas, mas o que você está fazendo aí dentro? Puta, estou fazendo um projeto e nos próximos três anos eu vou incluir pelo menos mil negros no meu escritório. Aí tudo bem. Aí para, a discussão acabou, entendeu? Você pode falar sobre o assunto? Se não, não fala.

Quais as principais diferenças entre o planejamento estrangeiro (inglês , americano) para o planejamento brasileiro? Você vê diferenças?

Eu acho que sim, eu consigo ver. O Brasil tem um modelo muito diferente. A gente tem agência criativa junto com agência de mídia. Lá fora tem as agências de mídia, e as agências criativas. Então os planejamentos são um pouco diferentes, porque eu acho que a gente, por fazer tudo junto, tem uma integração muito mais forte entre planejamento estratégico e planejamento de mídia, e acho que a gente ganha uma riqueza de conexão entre os pensamentos. Então acho que a gente consegue elaborar muito mais o planejamento de canais, como o nosso pensamento ele se desdobra entre o *consumer journey*, como aquela mensagem ela é. E aí eu vejo hoje em dia, e aí eu acho que a gente está na frente, quando eu olho os planejamentos de fora, aqui no grupo a gente tem muito intercâmbio de informação, eu tenho a sensação de quando eu olho os planejamentos de fora eles são menos conectados, parece menos inteligentes. Eu acho que a gente tem uma vantagem por ter tudo num lugar só.

Pesquisa

Pesquisas com métodos de coleta tradicionais podem levar a um desvio da realidade (ex. dificilmente alguém ao ser perguntado se é racista/preconceituoso/etc responderia realmente o que pensa). Como fazer para que os dados não nos levem a interpretações incorretas, como as pesquisas tradicionais podem fazer?

Isso é uma coisa complicada de responder, porque, assim, realmente você tem que ter um bom instituto de pesquisa e ética. Porque enviar dados é a coisa mais fácil do mundo. Você distorcer uma informação é fácil. E aí você vende um plano muito fácil, e depois você não vende seu produto. Eu acho que, o que os clientes hoje precisam entender, é que se está sendo gasto uma grana de pesquisa forte, e grande, é realmente se aquilo que está sendo feito vai ajudar a vender mais. Esse é o checklist que tem que ser feito antes. O jeito que eu vou buscar informação vai me ajudar a vender mais? O que eu estou buscando ali vai realmente ser efetivo? Porque eu acho que a gente tem que parar um pouco de fazer a pesquisa pra cumprir tabela dentro das empresas. Isso é o que mais me incomoda, das empresas terem que fazer a pesquisa, quase que pra se cobrir, se proteger, e aí na hora que isso é feito começa-se a enviar os dados. A gente está fazendo pesquisa pra que? Pra vender mais, então, quais são os melhores formatos, quais são as melhores escolhas e aí

assim, a verdade acima de tudo. Agora tem coisas que é isso. A pesquisa pode endereçar errado. A gente tinha um cliente que chegou aqui pra gente falando assim: “- cara, eu já sei que cremosidade do chocolate é o principal atributo. Só que eu não consigo vender pra jovens. E pra eles cremosidade é o principal atributo, só que eu falo disso e não estou vendendo”. E aí a gente foi ver, a gente olhou cinco milhões de menções de jovens, no Fanthropology falado de conexão do chocolate. Cremosidade não apareceu no *top 10* itens de motivos pra eu comer chocolate. Agora se você for pensar, quando você pergunta pra uma pessoa, cremosidade é importante pra você? De um a dez, é obvio que o cara vai falar que é dez. É obvio que ele vai falar que é muito importante. E aí ele vai falar que a embalagem é seis. Porque cremosidade é muito importante, mas é por isso que eu estou comendo todos os dias? Não. Isso é *given*. Então, você saber fazer a pergunta é muito importante, porque tem coisas óbvias, e que estão enviesando toda uma estratégia de comunicação porque o cara perguntou errado.

Os dados da Internet relativos a nossos vícios demonstram o quanto os dados da inteligência competitiva podem ser atraentes, desde a compreensão do fluxo e refluxo do tráfego a websites até a descoberta de quem são as pessoas que visitam esses sites, e o que exatamente está por trás de sua decisão de visita-los. (TANCER. 2009, p.25)

Como você vê essa entrega de dados pros clientes, numa justificativa de validar o entendimento da agência, mesmo que isso represente um viés, que pode até ser entendido como uma mentira?

Outro ponto de vista meu, é que, realmente nessa ânsia de mostrar pro cliente o que a gente sabe, criou-se uma verborragia estratégica que começou a me incomodar demais. Eu olho pros planejamentos, eu falo “meu Deus”. Porque eu preciso mostrar que eu sei. Então o cara pega e começa a buscar dado, começa a jogar dado. E aí a apresentação fica... e eu começo a não saber mais se aquele dado tem algum motivo de estar lá, não tem, e aí... essa foi uma outra coisa que eu trouxe aqui, todas as apresentações da McGarrybowen, todas, têm no máximo 4 insights pro cliente. Quatro pontos de descoberta, pra levar a gente pra *big idea*.

Ah não, mas eu achei cinco. Não. Ninguém achou cinco coisas muito relevantes pra levar pro cliente. A gente vai achar no máximo quatro. Aí as pessoas se desesperaram, os planejamentos ficaram loucos. Me Deus, a gente descobre um monte de coisas. Eu falei, cara, o cliente sabe muito mais do que você. Se você se obrigar a ter quatro coisas muito inteligentes pra falar com o cliente você vai ter que escolher muito bem o que você vai falar. Você vai ter que ter certeza que aquele dado é de verdade, porque, se você tem quatro coisas pra falar, e um é mentira, e o cliente souber, você se ferrou. Porque se você der trinta, e um dado ali é mais ou menos, passa. Você tem quatro, e um é ruim...

Então foi um jeito que eu pensei de começar a blindar equipe de tentar ir por caminhos errados. Outra coisa é, se eu só tenho quatro caminhos pra mostrar pro cliente eu vou ter que conectar pontos, porque, se eu descobrir cinco coisas legais, e eu quero mostrar cinco, eu tenho que começar a conectar dados, pra fazer um ser a conexão de vários. E essa foi a melhor coisa que eu fiz na vida. Porquê? Por que, na hora que a gente leva só quatro informações que levam pra estratégia, eu não levo um dados, eu conecto vários dados pra formatar um pensamento. E aí a chance de eu mostrar pro cliente uma coisa que ele não viu, é muito maior. Porque o dado ele viu. Como eu conectei os dados pra formar um pensamento ele não viu. E esse é o nosso ponto de vista. Esse é o nosso trabalho. É isso que ele está querendo da gente. Então hoje, todos os planejamentos que eu entrego aqui, é possível resolver em três slides, que é: 1 – qual é o problema que o cliente quer que a gente resolva. 2 - um outro slide que tenho os quatro pontinhos, ou três ou dois, porque quatro é o máximo. Quatro coisas que foram as descobertas que a gente fez no caminho pra levar a gente a nossa *big idea*. 3 – e aí, o triângulo, que junta o que que a gente descobriu da verdade do produto, a verdade humana, quem é nosso consumidor, e a *big idea*. Esse é o nosso planejamento em 3 slides.

Foi um jeito que eu descobri pra gente se blindar das mentiras ou das verdades mal contadas.

Competências

Jon Steel afirmava que “Na definição das habilidades e dos traços de personalidade essenciais para planejadores bem-sucedidos: alto intelecto, curiosidade, habilidade para pensar com os lados direito e esquerdo do cérebro simultaneamente, é alta capacidade de comunicação, tanto verbal quanto escrita”. Quais as competências essenciais os novos *planners* devem buscar?

Eu acho que tem uma coisa que não mudou, no que o *planner* tinha e tem hoje, que é saber fazer perguntas certas. O *planner* tem que saber fazer as perguntas certas pra oferecer as soluções certas. O que mudou é pra quem, pra onde e como você vai fazer essas perguntas. Antigamente a gente fazia pesquisas tradicionais, que hoje a gente continua fazendo, às vezes, as pessoas entendem errado, acham que eu não vou fazer mais uma entrevista em profundidade, não vou fazer um *focus group*, não. Acho que funciona, dependendo dos objetivos. Mas, existem outras formas da gente fazer isso. Existe *Machine Learning*, a gente tem *social listening*, a gente tem um monte de ferramentas que integram dados. Então, hoje, acho que a gente precisa entender bastante de tecnologia, a gente precisa entender onde os consumidores estão distribuídos e como que eles oferecem essas informações pra gente, e saber onde perguntar, nos lugares certos. Então, hoje, eu começo a estudar muito tecnologia, muito mais do que eu precisaria estudar anos atrás, pra saber onde eu preciso chegar, pra cavoucar as informações que seu gostaria de saber. Eu discuto hoje pau a pau com um *Data Science* e com um Tech Geek, um cara que vai me ajudar a por de pé, porque eu entendo a lógica do que eu quero saber. Ele entende como ele vai programar aquilo, mas eu acho que essa combinação de eu entender até onde ele pode chegar, eu não preciso saber programar, mas entender até onde ele consegue chegar, pra ele entender o que ele precisa fazer, é importante. Então eu estou cada vez mais trabalhando a musculatura do meu time pra estudar tecnologia, não precisam ser tecnólogos, mas precisam entender até onde a gente é capaz de ir com isso. Eu acho que entender um pouco mais de matemática, dados, acho que também é informação, e negócios. Isso me ajudou muito. Ter vindo da área de atendimento me ajudou muito a entender problemas de negócio. Eu acho que a gente como *planners* não adianta ficar muito no mundo das ideias e não conseguir ajudar o cliente a entender a diferença que isso vai fazer no negócio dele. Então a gente sai um pouco do espectro da comunicação, entra um pouco mais no business, pra entender como a comunicação pode ajudar no business. Então tem que dar um passinho além e tem que começar a entender de negócio, tem que ser mais marketing, menos comunicação.

Quais as competências que você tem no seu time hoje? Quais as competências você busca nos profissionais que contrata para seu time?

Uma coisa que é muito característica da minha equipe é que as pessoas vêm de backgrounds diferentes, todas. Então, todo mundo se formou pra fazer alguma coisa e passou por experiências diversas antes de chegar ao planejamento. Eu acho que pra você ser um bom planejamento você tem que ser curioso. Um planejamento que foi a vida inteira, só planejamento, talvez não tenha toda a curiosidade da vida que eu gostaria que ela tivesse. Então assim, pode ter sido só planejamento como carreira a vida inteira, foi estudar foi fazer um mestrado, entender outras coisas. Então, hoje a minha equipe é muito multidisciplinar. Eu tenho 8 pessoas, eu tenho o Ale que é um diretor, ele trabalhou a vida inteira na indústria. Então ele trabalhou no Warner, depois ele trabalhou na Nike e é a primeira vez que ele trabalha numa agência. Então eu queria uma pessoa que tivesse muito o olho no negócio. Que entendesse muito a perspectiva do cliente, o olhar de negócio e ajudasse a gente a sempre ter esse layer de, faz sentido, vai vender, então, que trouxesse a visão do cliente pra

dentro da agência. Eu tenho o Mário que é um outro cara que foi jornalista, trabalhou em rádio, fez programa de rádio. É um cara que trabalhou no rádio muito tempo, depois trabalhou com digital, planejamento digital, depois foi trabalhar com dados, *big data* e daí eu trouxe ele pra cá. Então é um cara que junta a curiosidade do jornalismo, tem um background digital, entende de *big data*. Eu tenho a Regina, que é uma outra gerente, que ela se formou em arquitetura, trabalhou como designer e depois como diretora de arte em agência, por 10 anos, e depois foi ser *planner*, trabalhou com branding por muito tempo na Santa Clara, que é a agência aqui na frente, e agora ela está trabalhando com planejamento *full service* aqui comigo. Então é a primeira vez que ela trabalha com planejamento *full service* e é uma pessoa que está estudando Inteligência Artificial pra caramba junto comigo, pra entender como a gente implementa cada vez mais as metodologias que a gente desenvolveu.

Tem o Stéfano que veio da área de atendimento e negócios, a Dani e a Gi que vieram de Social Mídia. Então o meu time é todo formatado por pessoas que tem backgrounds diferentes e totalmente complementares. E tem um time que não fica aqui, mas que é muito parceiro meu, que aí é de analistas, *data science*, engenheiros etc. que me ajudam a por de pé as engenhocas.

Como você avalia o desempenho do seu time? Como tangibilizar o trabalho de cada um dentro da equipe, a fim de avaliar esse desempenho?

A gente tem um processo de avaliação aqui, que ele é anual e tem revisão semestral. Eu gero objetivos pro meu time, então cada um sabe o que que tem que fazer, quais são as metas, e a gente vai avaliando se as pessoas estão cumprindo ou não os objetivos. Como líder de um time, eu entendo onde eu quero que essa área chegue. E aí, entendendo isso, eu sei qual que é o papel de cada um dentro da minha equipe pra me ajudar a cumprir isso, e aí a gente vai medindo o percentual de acerto dentro de cada um desses objetivos e eles tem notas. Então isso é uma avaliação do grupo, mas que depois ajuda a gente a entender quem vai ser promovido, como que o time está indo, como que realmente está a saudabilidade da equipe.

Futuro

De acordo com a pesquisa do IGP Media Brands, a compra de mídia online deve superar a compra de mídia TV em 2017. Como isso afeta o planejamento?

Depende de como as agencias são formatadas para fazer o planejamento, até onde o planejamento vai.

Pra mim altera completamente. Porque, quanto mais investimento eu tenho no digital mais complexidade eu tenho de pontos de contato, de chegar no consumidor, maneira de distribuir a mensagem. Aqui eu trabalho como par com a mídia. A gente trabalha muito junto. Eu não paro na *big idea* e deixo a mídia planejar canais. A gente faz isso juntos. Então, é mais complexo, mas também é muito mais rico, muito mais desafiador, muito mais inteligente. Eu acho que, quanto mais a gente tem de informação dos meios onde a gente vai distribuir a mensagem, mas rico a gente consegue fazer com que seja a mensagem, mas assertiva, mais segmentada. Então a gente começa a conseguir olhar diversos comportamentos pra distribuir uma mesma mensagem, talvez a gente tenha mais de uma mensagem, então é mais ou menos por aí. A gente começa a ter mais complexidade, mas muito mais riqueza no pensamento.

O planejamento sempre foi feito com foco nos clientes. As agências utilizam essa inteligência de que forma para uso próprio?

Eu ouço com bastante frequência (que os departamentos de planejamento trabalham para as próprias agências). Aí entre aquilo que eu falei, de a gente juntar cabecinhas de lugares diferentes, porque, o fato de eu ter vindo de negócios... a primeira coisa que eu falei quando olhei pro nosso universo foi, cara, a gente não pode trabalhar numa área onde a gente não tem nada tangível e nada palpável, porque, é muito complicado, cada vez mais, você por em xeque o papel da área de planejamento. Se a gente não formatar coisas, e a gente não tiver coisas palpáveis, que eu possa pegar e vender, menos a gente tangibilizar e mostrar por que a gente veio. Então eu sempre coloquei pra minha equipe alguns desafios: 1 – produzir e formatar as nossas entregas. Pra que: 1 - seja mais fácil pra agência entender como usar a gente e mais fácil pro cliente entender todas as nossas ferramentas. 2 – que isso passe a ser uma fonte de receita direta da nossa área. Hoje, depois de um ano que eu estou na MCGarry, menos, estou desde outubro, a gente é 10% da receita direta da agência, ou seja, eu estou diluída obviamente no resto da receita, porque eu faço parte do *fee* dos clientes, mas 10% da receita da agência hoje vem exclusivamente do planejamento, da nossa área de consultoria. Então, é muito relevante já. E que isso seja um grande diferencial também, quando a gente se vende pro mercado. É difícil você perceber a área de planejamento como uma área que oferece um diferencial competitivo. Então, como que a gente de alguma maneira consegue colocar isso tangível e que seja um diferencial competitivo. E a gente começa a perceber, já as vantagens disso. Então várias vezes a gente vai apresentar credenciais, porque o cliente quer conhecer as agências, então você vai lá, e, às vezes, o cara quer uma agência maior, ou uma agência menor, só que ele vê os produtos que a gente tem. Aí ele fala “puts, olha, eu vou querer uma agência maior, ou uma agência menor, mas eu queria falar com vocês especificamente sobre os produtos, porque eu tenho interesse em fazer a pesquisa x”. Então a gente também começa a ser uma fonte de projetos individuais com clientes, que às vezes o cara ainda não está preparado pra trabalhar com a gente, mas ele acaba fazendo um serviço aqui, outro ali, e a gente tem a chance de estreitar relação por aí. Então é um caminho que eu acredito bastante.

Como as agências devem se manter relevantes para atrair profissionais promissores para a área de planejamento, já que muitos estão migrando para outros mercados, como consultorias, players etc?

Eu acho que, assim, hoje em dia muda tudo tão rápido, que é muito difícil você conseguir prever dois anos na nossa frente. Antigamente a gente fazia planejamento de cinco anos, depois passou pra três e agora é difícil a gente conseguir fazer um planejamento anual. Muito menos a gente prever as situações. O que a gente vê com prognósticos e previsões é que, realmente, daqui dois anos lá fora as agências morrem e daqui há 10 anos no Brasil as agências morrem, acho que talvez até menos. Mas, eu acho que, a gente tem um desafio de se reinventar, sim, e eu acho que num processo de atração das pessoas, hoje nos veículos ainda é uma ilusão, o brasileiro principalmente, a gente gosta do hoje, e quando você vai pros veículos é legal trabalhar, acho superinteressante, é um desafio, mas as coisas ainda vem muito enlatada. Porque esses grandes *players* de tecnologia estão descobrindo como trabalhar lá fora ainda. Eles ainda não descobriram lá como a roda vai girar. Então eles estão decodificando esse mundo lá, e descendo as diretrizes. Então hoje, quando eu olho pros meus amigos que foram, é um mundo e um universo encantador, mas aqui, eu basicamente, espalho os enlatados que vem de fora. Eu como profissional, me interessaria em trabalhar no num *player* internacional, super, mas não aqui. Lá fora. Daqui dois anos talvez a gente tenha um problema maior, mas hoje, eu acho que o trabalho ainda não é tão interessante, enquanto que aqui a gente está com um desafio de entender como usar essa tecnologia pra fazer um trabalho mais relevante e se reinventar. Acho que o desafio, e é isso que eu proponho pras pessoas que eu trago, e outra é que, os grandes *players* de tecnologia, eles vão usar as ferramentas que eles têm, e você se limita dentro daquele universo. A gente tem o mundo inteiro a nossas mãos. Então eu posso entender como eu plugo o Facebook com o Google, com o Twitter e como eu faço uma miscelânea de tudo isso pra trazer uma solução melhor

pros nossos clientes. Então, hoje, eu atraio os profissionais pra entender como a gente desbrava esse novo universo. Daqui há um ano eu não sei, mesmo.

Agências x consultorias. Como você avalia esse momento?

Existe uma ameaça que é clara. Os grupos globais estão preocupados, mas, eu tendo a acreditar que ninguém faz muito bem tudo. Eu acho que as consultorias, hoje, elas têm um modelo muito focado em resolver um problema de negócio, é um modelo completamente diferente do nosso, porque não tem *no compite*, você pode atender a mesma categoria vários clientes etc. E eu acho que eles começando a crescer pra comunicação, e trazendo players menores pra dentro de casa, estão contratando profissionais, mas acho que é difícil fazer o pacote inteiro, completo, com muita competência. Mas, isso é uma coisa que o cliente vai descobrir a longo prazo. A médio prazo vai dar uma chacoalhada sim, porque, eles têm uma interlocução diferente das agências. As agências, ao longo do tempo, antes, sei lá, 15 anos atrás, antes de a gente ter alinhamentos globais tão estreitos como a gente tem hoje, o presidente da agência sentava com o presidente da empresa, e a relação das agências era head com head. Isso é uma coisa do mercado como um todo. Eu vejo que as interlocuções vão se perdendo. Hoje a gente fala com um gerente, diretor de marketing, nosso dia-a-dia já é com uma interlocução mais baixa. Enquanto isso, as consultorias estão falando com quem decide, e eu acho que isso faz muita diferença, porque você decide mais rápido, você vai direto no assunto, a coisa se perde menos. Quando você vai decidir direto com a pessoa que está tomando a decisão, que está com o dedo na ferida etc, quanto mais rápida a decisão é tomada mais rápido o problema é resolvido. Então acho que a médio prazo seja um calombo, uma lombada que a gente tem que enfrentar. Mas eu acho, honestamente, que a ameaça vem mais dos players de tecnologia do que das consultorias. Porque eu acho que aí, tanto as consultorias como a gente, a ameaça é dos dois lados. Porque se eu for pensar, tirando o regulatório tudo, um player de mídia consegue resolver o problema de ponta a ponta. Então, daqui a pouco não vão precisar nem da consultoria nem da gente. O cara consegue resolver tudo, então, acho que aí vem uma ameaça maior.

Como você prevê que o mercado das agências, e principalmente o planejamento, estarão daqui 10 anos?

Difícil dizer. Eu acho que ele vai estar muito diferente do que ele é hoje. Isso eu tenho certeza. O planejamento do jeito que ele está hoje, não sobrevive mais. Então, acho que o planejamento do futuro, médio e longo prazo, ele é um cara que tem outras *capabilities*. Então ele é um cara que tem muita competência de mídia, e ele enxerga os canais com muita sofisticação, ou é um cara bem tecnólogo, então só olhar pra dados de uma maneira muito purista, não vai existir mais. Acho que precisa existir um acúmulo de competências. Acho que os planejamentos ou vão um pouco mais pro lado da mídia, ou um pouco mais pro lado da tecnologia e vão ocupando os espaços que as agências... e aí acho que cada agência vai se acomodar de um jeito, de acordo com suas próprias estratégias. Então eu tenho visto muito um movimento dos planejamentos se juntarem com mídia. A gente tem um *head* de mídia que cuida do planejamento e da mídia. Um *head* de planejamento que cuida da mídia e do planejamento; vejo em alguns casos o planejamento indo pra área de negócios. Então eu acho que esse acúmulo de competências é o futuro, médio prazo do planejamento. Existe essa angústia de não ser tão vazio, de realmente ter essa percepção de valor muito mais clara.

Acho que é isso que vai acontecer nesse espaço de tempo, e acho que as agências vão entender quais formatos que funcionaram melhor, e daí deve-se dar o próximo passo de evolução dessa área.

Para você, o que é inovação em propaganda?

Para mim, a inovação em propaganda é aquela que não vem de "graça" e sim para atender a um problema de negócio do cliente. Pensando assim, a inovação não precisa ser necessariamente tecnologia, mas um novo jeito de apresentar um produto, uma nova forma de envolver o consumidor, um novo canal nunca explorado. Acho que a propaganda durante alguns anos deixou de ser inovadora justamente porque ficou atrás de prêmios e esqueceu de resolver problemas de negócio.