Missão planejada sob

Eles sabem de tudo e de todos, estão no topo da comunicação de marketing e além da denominação "guardiões da marca", mas ainda têm muito para garimpar pelo planejador do futuro

Na última edição da *About*, publicamos *a* cobertura de um fórum promovido com a participação de alguns dos principais profissionais de atendimento do País, atividade que, historicamente, conflui em alguns pontos com a de planejamento. Conseqüentemente, não poderíamos deixar de abrir espaço, nesta edição, aos representantes da área, especialmente em um momento em que o negócio publicitário está imerso na busca de novos modelos de gestão e, tendo em vista a abrangente visão dos planejadores no campo da comunicação e sua maior imparcialidade aos olhos dos clientes, não será surpresa para o mercado se assumirem a frente dessa revolução.

Ainda será preciso, no entanto, afinar as diretrizes dessa disciplina que, cada vez mais, deve atentar ao constante processo de renovação do branding, incumbência que passa a exigir esforços ainda maiores e bem mais complexos daqueles que vinham sendo atribuídos aos chamados "guardiões da marca".

Mesmo em meio a tantas tarefas, seis feras do planejamento emprestaram seu tempo e expertise para o encontro realizado na última semana, na capital paulista, durante o qual, ao longo de quase três horas, discutiram, entre outros temas, as funções, os desafios, as perspectivas e o perfil esperado de um executivo da área.

Os profissionais que compuseram o debate são, como eles próprios se definem, "estranhos". Contam com as mais diversas formações acadêmicas, incluindo história, jornalismo e engenharia química; advêm de agências, veículos e clientes; e acumulam vivências em regiões igualmente distintas, que se estendem da América Latina ao Oriente Médio. Em comum, a inquietude, a gana de mudar o modelo do negócio publicitário e a paixão confessa por uma área de difícil definição.

A vice-presidente de planejamento da DM9DDB, Cynthia Horowicz, que entrou no mercado pelas portas da Unilever, na qual permaneceu por uma década, até receber um convite da Taterka, relata que a atividade está vivendo uma crise de identidade. "Ainda não descobrimos se somos uma consultoria de branding, um braço do marketing do cliente ou o quê", reconhece.

Apesar de sua vasta experiência no mercado, que inclui passagens por Young & Rubicam (onde atuou como atendimento), TBWA (da França, Alemanha e Brasil) e Santa Clara, agência da qual é sócio e diretor de planejamento, Ulisses Zamboni reforça que essa função ainda não está muito clara, nem mesmo para os profissionais do setor. "Dizem que planejar é usar a inteligência, mas qual área da agência não é inteligente? Os melhores criativos também são planejadores", pondera, ressaltando que o que faz a diferença no planejamento não é a inteligência, mas a atitude.

Para Fernand Alphen, que há 10 anos ingressou na F/Nazca S&S com o desafio de implantar o departamento de internet e há seis responde pela diretoria de planejamento da agência, embora em um primeiro momento o termo "planejar" remeta a fazer cronogramas, na verdade, tudo o que não é atendimento, mídia e criação é planejamento. "A função é de importância inegável, mas um tanto fluída", atesta.

Conhecendo muito bem as três frentes do negócio, Pedro Cruz — cujo cur-

todos os ângulos

rículo inclui a TV Manchete, Brahma, BBDO do Kuwait, Bates, Young & Rubicam, MatosGrey e um MBA em gerenciamento de marcas de luxo na França — acredita que a fluidez da atividade, a que se refere Alphen, se dá porque a função do planejamento tende a variar conforme o estilo de cada agência, do dono da agência, da criação e dos próprios clientes. "Se por um lado isso é algo meio amorfo, por outro, também nos dá a possibilidade de explorar vários caminhos", coloca o atual diretor de planejamento da África.

Como declara Ken Fujioka, diretor da área na JWT e presidente do Grupo de Planejamento — que tem aproximado cerca de 1.300 profissionais de vários setores, como atendimento, criação e, inclusive, anunciantes —, ainda há no mercado uma clareza muito maior sobre a entrega que se espera em mídia, atendimento e criação do que em planejamento. "Talvez seja porque somos 360 graus por natureza", justifica, apoiado em seu largo know-how, que já lhe conferiu o título de Planejador do Ano, concedido pela *About* em 2006; e, mais recentemente, o prêmio de Contribuição Profissional em Planejamento, promovido pela APP; além de uma indicação ao Caboré deste ano, assim como Fernand Alphen.

Marcello Magalhães, diretor de planejamento da Giovanni Draft FCB, acrescenta que a demanda do cliente também é determinante nessa função. "Algumas empresas, especialmente as multinacionais, estão habituadas, por herança internacional, a trabalhar com planejamento e a demandar esse tipo de trabalho. Já entre as operações familiares, algumas nem mesmo conhecem a atividade. Às vezes, suas expectativas são tão ralas quanto suas análises da comunicação e, por isso, sequer sabem o que demandar", denuncia, constatando que o mesmo não acontece na mídia, por exemplo, que tem uma entrega muito mais técnica e formatada. Ele fala com a propriedade de quem atuou por oito anos na Unilever (do Brasil e Argentina), antes de ingressar na Lowe, de onde saiu para assumir o cargo atual.

Os especialistas concordam que a função do planejador não tem limites definidos. "Ele costuma ser o coringa da agência. Quando isso acontece é ruim, pois quem faz tudo acaba não entregando nada", alerta Zamboni. Mas, na opinião de Alphen, esse profissional também é aquele que azeita as áreas, que faz a engrenagem da agência rodar. "Por isso, é convocado em todas as reuniões, de todos os departamentos", desabafa, lembrando que isso ocorre devido ao senso crítico inerente à atividade, rotulada como "a muleta da agência".

"E interessante recordar que, há alguns anos, era preciso pedir para participar das reuniões. Hoje, temos que implorar para não ir", compara Cruz, arrancando risos dos colegas, entre os quais há o consenso de que, tanto nas

Segundo Ken Fujioka (JWT), ainda há no mercado uma clareza muito maior sobre *a* entrega que se espera em mídia, atendimento e criação do que em planejamento

Fernand Alphen (F/Nazca S&S] atribui ao planejador a função de pré-criador, enfatizando que a concepção final do trabalho publicitário criativo não é sua responsabilidade

agências como nos clientes, o papel do planejador se tornou indispensável.

Quando questionados sobre a percepção do mercado, que muitas vezes vê o planejamento como um pesquisador mais articulado, um atendimento mais inteligente e/ou um criador com os pés no chão, os executivos se entreoIham, "paspalham", riem, mas acabam concordando com as comparações. "E um pouco disso tudo. Na verdade, planejar é uma atitude concernente a todo ser humano. Quando a agência solicita a presença do planejamento nas reuniões, normalmente o aborda por uma necessidade operacional, já que esse profissional facilita o andamento dos projetos; ou de inteligência, caso que continuo questionando", pontua Zamboni.

Fujioka assinala o próximo passo do planejador, que tende a se aproximar ao máximo do produto criativo final. "Para tanto, precisará ser um profissional que não tenha hiato com a cozinha. Mas, em algumas agências, ainda é percebido como um pesquisador, alguém que ameaça o trabalho criativo", lamenta. Para os que pensam dessa forma, Alphen garante que, na melhor das hipóteses, o planejador atua como uma pré-criação, mas não é o responsável pela concepção final dos projetos. "Ele responde apenas pela entrega da pepita para que seja lapidada", ilustra.

Segundo Magalhães, o convívio entre esses departamentos depende do grau de maturidade de seus integrantes. "Alguns podem perceber a presença do planejamento como uma ameaça; outros, como uma atividade capaz de agregar mais valor ao produto final", esclarece. De qualquer forma, na opinião de Cruz, é justamente a falta de limites da atividade que estimula, provoca, instiga a criação e, não raramente, dependendo do talento das equipes, o resultado final é muito bom. "Em geral, isso ajuda a aproximar as duas áreas", observa.

Aproximação, aliás, que já vem acontecendo inclusive fisicamente. "Há cinco anos, quando Sérgio Valente voltou para a DM9DDB, revolucionou a área de planejamento, levando-a a atuar bem próxima à criação. Hoje, dividimos a mesma sala", revela a dirigente da agência. Quem não divide a sala com os criativos trabalha no mesmo andar (caso da África) ou, pelo menos, reúne-se para troca de idéias em um espaço comum, como acontece no sofá da Giovanni Draft FCB.

Mais que um guardião

Se há alguns anos as agências com uma área de planejamento formalmente constituída representavam a elite do mercado, atualmente, a ausência desse departamento chega a pegar mal aos olhos dos clientes, como avalia o executivo da F/Nazca S&S. "Outro dia, visitei uma cidadezinha, que nem recordo o nome, a 200 km de Curitiba, onde não só tem uma agência como, até mesmo, um diretor de planejamento", satiriza Alphen.

Enriquecendo o debate, o diretor da JWT apresentou os dados de uma pesquisa realizada no ano passado, junto às 50 maiores agências do País, que deverá ser reeditado em breve. De acordo com o estudo, 97,5% dessas operações contam com uma área de planejamento formal, na qual atuam, em média, cinco profissionais, excluindo os estagiários. Portanto, é possível afirmar que, com exceção da Inglaterra, que é uma escola muito forte no setor, o Brasil não deixa muito a desejar em termos de planejamento, em relação ao resto do mundo.

"Em grande parte das agências alemãs, quem faz o planejamento é o profissional de atendimento, que atua como facilitador, é o homem de negócios. Já na França, o planejador é percebido como um filósofo", compara o sócio da Santa Clara, fundamentado em sua vivência nesses países.

Fujioka esclarece que, nos Estados Unidos, a discussão sobre a função do planejamento não existe mais há muitos anos, enquanto a índia e a China se encontram em um estágio mais parecido com o nosso. "Surpreendo-me com o nível do profissional de atendimento lá fora. E quando o nível do atendimento sobe, quando ele conta com uma estrutura madura e sintonizada, o planejamento passa a dispor de mais tempo para executar seu papel", salienta, lembrando que este é o sonho dourado dos profissionais da área, o que todos pediram a Deus.

Afinal, como elucida Magalhães, não há planejamento sem uma imersão profunda nos projetos. "Evidentemente, se ele é acionado para apagar incêndios, não consegue mergulhar fundo em nada", alerta, enfatizando que o tempo é fundamental nessa atividade. Contudo, Fujioka reconhece a complexidade da questão. "Não sei dizer quem nasceu primeiro, se o ovo ou a galinha. Mas posso afirmar que, hoje, a galinha está feia e não tem atraído muitos pintinhos", comenta, esclarecendo que as agências presentes no mercado nacional já reconhecem a importância do planejamento, sabem que ele agrega valor aos projetos, mas ainda não têm a visão de que, para fazer um bom planejamento, é preciso muita dedicação, o que, naturalmente, demanda tempo.

"Certa vez, durante uma palestra, Jon Steel (autor do livro *Verdades e mentiras da propaganda*, cuja revisão técnica da edição brasileira foi realizada pelo executivo da JWT) perguntou quantos da platéia eram planejadores e todos levantaram as mãos. Em seguida, perguntou quantos atendiam a mais de duas marcas e muitos levantaram as mãos. Prosseguiu, informando com lamentos que, neste caso, eles podiam ser tudo, exceto bons planejadores", sintetiza Fujioka.

Procurando justificar esse quadro, que parece irreversível, Cruz alega que os executivos do setor acabam se envolvendo em vários trabalhos para vê-los acontecerem. "Hoje, vivemos em um mundo em que o limite para a duração dos projetos tende a ser cada vez menor. Estamos atrelados às carreiras internacionais ou projetos pessoais de nossos clientes, que ocupam cargos estratégicos por um período de dois ou três anos, no máximo, e em que o gerenciamento de um trabalho recém-implementado acaba não tendo tempo e elasticidade suficientes para maturar", sustenta.

Cabe enfatizar que uma pesquisa encomendada pela Associação Americana de Anunciantes apurou que o tempo médio de um chefe executivo na empresa costuma ser o dobro do profissional de marketing, provavelmente porque, quando os negócios não vão bem, o chefe costuma trocar a área de marketing, o que lhe confere mais um período de sobrevivência.

Tendo em vista esse mecanismo, um tanto perverso, a última edição do ABA Branding abordou, entre outros temas, a necessidade de tirar a marca da mão do presidente e levá-la à responsabilidade de um conselho ou de uma holding, já que a chance do presidente tomar conta da marca, diante da crescente pressão do mercado, é próxima de zero. Considerando esse panorama, em que o branding é mal gerenciado pelas empresas e o ciclo do profissional de marketing tem sido cada vez menor, procuramos saber dos profissionais presentes como se movimentam nesse ambiente tão hostil para projetos de longo prazo, já que a função principal do planejador é construir o futuro da marca.

De acordo com o diretor da Giovanni Draft FCB, o briefing de hoje é construir marca e garantir resultado. "O desafio está justamente em conciliar e equilibrar esses dois pontos. Se sangrarmos muito a marca, ao final

Pedro Cruz (África) conta que, alguns anos atrás, os profissionais de planejamento precisavam pedir para participar das reuniões, realidade totalmente diferente dos dias de hoje

Na opinião de Marcello Magalhães (Giovanni Draft FCB), o briefing de hoje é construir marca e garantir resultado, sendo que o desafio está justamente em conciliar e equilibrar esses dois pontos

de um ano, um ano e meio, no máximo, ela morre. Se a preservamos muito, o resultado não aparece e o cliente pode ter uma dor de barriga terrível", descontrai.

"No mundo de hoje, com os consumidores tão voláteis, nossa missão é transformar a marca em fênix, renovando-a constantemente. Até porque passar a vida inteira repetindo fórmulas é muito arriscado", sinaliza Alphen, para quem esse desafio é bem mais excitante do que o de um mero guardião da marca.

Outro ponto polêmico levantado no debate diz respeito à postura de algumas agências, que buscam suprir as deficiências da criação ou da mídia com um bom planejamento, que acaba sendo percebido como panacéia.

Magalhães não tem dúvida de que usar o planejamento com esse fim é um recurso com prazo de validade muito curto. "Mais cedo ou mais tarde, a falta de resultado acabará aparecendo." Ainda assim, concorda que algumas agências procedem dessa forma para suprir especialmente as falhas da criação, que, ao invés de romper padrões, como é esperado dessa atividade, ainda se encontra arraigada em modelos antigos, lá da década de 80.

Na visão de Fujioka, essa conduta abriu espaço para os planejadores, mas, ao mesmo tempo, trouxe alguns profissionais bastante despreparados para assumirem os cargos que ocupam. "Este é o efeito colateral da panacéia. Atualmente, agências e clientes vêm sendo pressionados por resultados em curto prazo. Assim, os clientes tendem a ter cada vez menos tempo para pensar nas questões mais subjetivas, que poderiam fazer toda a diferença no negócio deles", complementa o dirigente da África.

"O nome do jogo deixou de ser apenas comunicação. Os clientes estão tão burocráticos, que é difícil encontrar algum com efetiva capacidade de renovação do negócio. Tanto que o mais visto são lançamentos de embalagens ou de tampinhas para essas embalagens", critica Magalhães, dando a deixa para Alphen manifestar sua posição: "Prefiro ser um especialista em comunicação, do que especialista no trabalho do cliente".

A polêmica aumenta quando Cruz relata que algumas agências cobram pelo serviço de planejamento de alguns clientes. "O plano é transformar o planejamento em um núcleo gerador de negócios, pois, nem toda agência quer ser remunerada por BV", explica. Além disso, na percepção de Magalhães, hoje o planejador de agência tem uma formação, uma qualidade técnica e profissional que não deixa nada a dever a quem presta esse serviço isoladamente. "E ainda cobra tubos por isso!", alfineta.

O salvador da pátria

Não há como negar que, neste conturbado momento do mercado, as demais áreas da agência encontram-se engessadas, cenário que assinala a possibilidade do planejamento vir a desenhar um novo modelo de negócio.

Horowicz acredita que, se além de pensar na marca, o planejador também conseguir dar o drive da multiplicidade de canais, da função de cada ferramenta, talvez realmente possa levar a agência a transcender a comunicação convencional. "Hoje, tenho uma galera na DM9DDB que é 'mega360°', mas minha geração já não é assim. Tudo depende do perfil do profissional que, a

Ulisses Zamboni (Santa Clara] denuncia que a função do planejador ainda não tem, infelizmente, limites definidos em algumas agências, nas quais se imputa ao profissional dessa área o atributo de coringa

bem da verdade, também pode ser encontrado na criação ou em outras áreas", pondera a executiva, prevendo que essa revolução se dará mesmo com o envolvimento de todos.

Com seu olhar apurado, Magalhães descreve que no modelo formal de agência existe *a* figura do atendimento, responsável pela rentabilizacão do negócio; da criação, que quer ganhar prêmios; da mídia, comprometida com as negociações junto aos veículos; e a do planejamento. "Quando o cliente olha para essas quatro personagens, talvez veja no planejador o profissional mais isento e com maior visão do todo", considera, informando que, pelo mundo afora, a Draft FCB reconfigurou os papéis dentro das agências e ao antigo planejador coube o título de "insight catalyst", que é justamente quem catalisa o processo, motivando as demais áreas *a* ativarem o negócio.

Traçando um breve panorama da atividade, Fujioka lembra que há uns quatro ou cinco anos era comum ver profissionais de planejamento cheios de vontade e entusiasmo em provocar essa mudança. Mas, hoje, o que mais se vê são planejadores abrindo suas próprias agências, porque as anteriores foram incapazes de incorporar os modelos propostos. "E, até onde sei, elas estão indo muito bem, obrigado", declara.

Embora os executivos presentes tenham deixado transparecer o desejo, ainda que latente, de liderar a revolução que está por vir, há consenso de que isto só será possível com uma maior maturidade do setor, que ainda não alcançou a desejável combinação entre o lado mais poético ou menos ortodoxo da profissão e a face mais formal, voltada às técnicas e metodologias.

Do ponto de vista da vice-presidente de planejamento da DM9DDB, o ideal é que haja essa fusão, mas isto não se dará tão facilmente, visto que pressupõe mudanças no perfil dos profissionais. "Sempre teremos alguém mais pragmático e outro mais filosófico; não há como alterar a natureza humana", salienta, elogiando os raros executivos capazes de aliar esses dois aspectos. Afinal, como compara com humor o dirigente da Santa Clara, "o bom planejador precisa ser esquizofrênico".

Também na opinião do diretor da África, a maturidade da profissão será alcançada com esse casamento perfeito entre um bom repertório, que considera fundamental para trazer a visão subjetiva à tona, e um lado embasado em abordagens quantitativas. "Essa será nossa vantagem competitiva, em um cenário no qual, muitas vezes, as empresas encontram-se pouco estruturadas", estima, preocupando o dirigente da Giovanni Draft FCB: "Só espero que isso não denigra nossa imagem, como ocorre no exterior, onde o profissional de planejamento costuma ser percebido como prepotente, o dono do saber".

Quando Cruz levantou a lebre de que os planejadores de hoje vêm sendo comparados aos criativos dos anos 80 — cheios de si —, Magalhães interrompeu as gargalhadas dos parceiros e tratou de assumir a defesa, ressaltando que o planejador não faz "biquinho" quando seu trabalho é questionado. "Pelo contrário. Nessa hora, vai atrás de informações seguras".

Entretanto, o diretor da F/Nazca S&S não esconde sua predileção por profissionais intuitivos. "Entre um cara com intuição à flor da pele e outro dominador de técnicas, fico com o primeiro. Afinal, nas agências criativas a intuição brifa a técnica. Além do mais, técnica se aprende; intuição, não", sustenta.

Fujioka vai além, revelando que sua primeira iniciativa ao ingressar na JWT foi jogar fora todas as ferramentas até então utilizadas, algumas das quais nem se recorda o nome. "Tomei essa medida porque, ao longo de décadas de uso, elas haviam se tornado um vício da agência", argumenta, com o apoio de Horowicz: "Talvez isso possa ocorrer junto às agências de pequeno porte, mas as grandes não são julgadas pelas ferramentas que têm".

Pedidos e recomendações

A última parte do debate foi reservada para que os executivos presentes tivessem a oportunidade de oficializar alguns pedidos aos seus superiores e munir os novatos que tencionam ingressar na área com algumas recomendações capazes de levá-los ao sucesso em uma profissão que parece ser bem remunerada, visto que ninguém solicitou aumento salarial.

Se bem que Alphen puxou a sardinha do chefe, pedindo a Fábio Fernandes que nunca perca seu senso crítico apurado, atributo que considera fundamental em todas as disciplinas. Com base em sua experiência e aproveitando a atuação internacional da Draft FCB, Magalhães não hesitou em solicitar à agência que invista em seu quadro, possibilitando a outros profissionais vivências no exterior, para que possam tomar contato com novas realidades e ver de perto o comportamento de outros mercados. "Isso traz uma bagagem extraordinária", assegura.

Fujioka gostaria de ganhar tempo. "As agências estão virando pizzarias, o que tira o tesão, tolhe nossa capacidade de inovar e compromete a qualidade do trabalho", acusa, explicando que, tendo em vista a velocidade demandada pelos dias atuais, esse quadro só poderá ser alterado com o aumento de recursos.

A executiva da DM9DDB, por sua vez, aproveita o processo de reestruturação em que a agência está imersa, visando buscar maior produtividade e rentabilidade, para reforçar: "Adoraria aproveitar esse momento para mudar a forma de trabalho, pois sinto que chegou a hora de sermos menos convencionais". Já o sócio da Santa Clara, que não tem chefe, repassa sua solicitação aos clientes: "Não confiem demasiadamente nas pesquisas!".

Ao deixar sua recomendação aos mais novos, Magalhães também acabou levando muitos veteranos à reflexão: "Não entrem tanto na bolha da comunicação e, sempre que possível, procurem outros temas. Tenho trocado conversas muito interessantes com pessoas de áreas como antropologia e sociologia, por exemplo, que estudam hábitos e comportamentos", detalha, lamentando apenas o fato de que nem sempre esses estudiosos estão dispostos a inserir esse contexto no negócio publicitário.

Alphen estendeu a solicitação feita a Fábio Fernandes para todos os candidatos à atividade, solicitando que desenvolvam o senso crítico e deixando um alerta ao advertir que o "não" faz parte do trabalho de planejamento e deve ser respeitado essencialmente porque "ele nos conduz à evolução".

"Escrevam muito, pois esta prática favorece a capacidade de expressão, imprescindível na área", aconselha Fujioka, que já foi redator.

Definindo-se como um profissional que não desestimula ninguém, Cruz revela que sente prazer em ouvir e ajudar os novatos a construírem seus repertórios. "Considero muito estimulante conversar com essa garotada, de cabeça arejada e desprovida de vícios."

Horowicz mantém uma conduta oposta. "Se for o caso, eu desencorajo, sim, porque, na DM9DDB o ambiente é complexo, a demanda é enorme, o processo é caótico e as pessoas são loucas — mas todas têm muita paixão pelo que fazem. E isto é fundamental", encerra.

Pana Cynthia Horowicz (DM9DDB), se o planejador conseguir, além de pensar na marca, dar o drive da multiplicidade de canais, ele talvez possa levar *a* agência *a* transcender a comunicação convencional

Fonte: About, ano 18, n. 889, p. 20-29, nov. 2007.