

O vai-e-vem da balança do poder

Francisco Gracioso*

Ao contrário dos escoteiros, para quem basta levantar o dedinho e sentir de onde sopra o vento muitas vezes as agências têm dificuldade em descobrir de onde vem o vento, na estrutura de poder de seus clientes. Como veremos a seguir, as mudanças que ocorrem nem sempre são aparentes.

Quando comecei a minha carreira de publicitário, o Brasil estava vivendo os últimos anos da Era AM "Antes do Marketing". Até mesmo as grandes empresas da época ainda se orientavam para as vendas e a sua maior preocupação era atingir a previsão de vendas de cada mês. Índices que hoje consideramos vitais, como o top-of-mind e o share-of-market eram simplesmente ignorados. Neste contexto a incipiente propaganda da época tinha um sentido puramente tático e seu principal objetivo era apoiar os esforços de venda, com campanhas pontuais. Como é lógico, a autoridade máxima do cliente no relacionamento com as agências era a figura sacrossanta do diretor de vendas.

Começou então a Era DM "Depois do Marketing", com a adoção do novo conceito de marketing pelas principais empresas anunciantes. Pouco a pouco, a propaganda sofisticou-se e foi colocada a serviço da construção de marcas e de outros objetivos estratégicos, além naturalmente de apoiar as vendas. Nos clientes, a balança do poder pendeu então para o lado do planejamento estratégico, com o surgimento dos diretores de marketing e de seus fiéis acólitos, os gerentes de produtos. As agências acompanharam esta evolução, aperfeiçoaram o seu trabalho, mas cometeram alguns exageros. Muitas vezes, a propaganda transformou-se em um fim em si mesmo para gáudio dos expectadores.

A Era DM perdurou até hoje e talvez nunca mais se acabe. Mas está passando por mudanças importantes, das quais muitos ainda não se aperceberam. A antiga preocupação com o orçamento de vendas retornou com força total. A própria função de marketing está em cheque e as responsabilidades inerentes ao cargo são hoje, muitas vezes, desempenhadas pelo diretor geral da empresa anunciante. A função clássica da propaganda, que sempre foi a criação ou transformação de atitudes mentais, foi colocada sob fogo cerrado e agora as campanhas são avaliadas em função das vendas do mês seguinte.

Como é natural, isto está provocando uma mudança sensível no foco das campanhas e no estilo da criação. Fala-se agora, abertamente, da "criação orientada para os resultados".

Na estrutura das empresas, a balança do poder também se movimentou. Agora, o prato pende novamente para aquela figura, nossa velha conhecida do diretor de vendas que voltou a reportar-se diretamente à direção geral. Mas há uma novidade: a figura enigmática do KAM (Key Account Manager), ou seja, gerente de contas-chave. Esses homens, são supervendedores, responsáveis pelo atendimento das grandes cadeias de varejo, ou dos grandes consumidores. São tão importantes que a sua opinião pesa até mesmo nas decisões estratégicas e na definição dos rumos da propaganda. Já participamos de reuniões de grandes empresas em que o diretor de vendas e seus KAMs dominaram a cena pondo a escanteio o pessoal do marketing.

Naturalmente, tudo isto influi na natureza e nos objetivos da propaganda de hoje. Influi também no tipo de relacionamento agência/cliente e no perfil dos profissionais envolvidos no atendimento da conta. O mínimo que se pode esperar é que o pessoal da agência entenda esta nova situação e se adapte às novas exigências. Cada vez mais, os grupos de atendimento das agências deverão respeitar estes três requisitos fundamentais: (1) ter consciência clara da relação custo/benefício que hoje prevalece na determinação das verbas publicitárias; (2) serem capazes de dialogar com a direção de vendas do cliente, com real compreensão nos problemas e oportunidades do varejo moderno; e (3) ter em mente que as decisões finais que afetam o marketing (e a comunicação) são hoje tomadas pela direção geral do cliente, tornando-se imprescindível o acesso direto da agência a esse nível de decisão.