



## O Planejador.

### Algumas Considerações Práticas.<sup>1</sup>

Sônia A Martins Lazzarini

Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG<sup>2</sup>

#### Resumo

O planejamento de comunicação ganha várias concepções no mundo corporativo, mas nas agências de propaganda deve ser aquele departamento que mantém um profundo relacionamento com os consumidores. Neste artigo apresento como o planejamento de contas foi concebido, quando surgiu como disciplina no Brasil, descrevo as características e atribuições do *planner*. Além disso, demonstro que a essência da conexão com o consumidor vai além de fazer pesquisa.

**Palavras-Chave:** consumidor; planner; planejamento de comunicação; agência de propaganda.

#### Introdução

Atualmente grande parte das empresas tem se dedicado de forma exclusiva para entender o seu consumidor na tentativa de gerar *insight* no negócio. A globalização veio exercer influências transformadoras nestes indivíduos e na forma de tratá-los. Neste sentido a estratégia de marketing certamente deve ser revista periodicamente, como defende Jones (2003). Dentro da estratégia de marketing está a estratégia da marca, que envolve o estabelecimento de objetivos para uma campanha publicitária.

É neste contexto que insere o planejador. Ele basicamente usa de toda e qualquer informação do consumidor, de forma a acolhê-los como parceiros no processo de desenvolvimento da campanha (STEEL, 2001) a fim de estabelecer a estratégia e inspirar as idéias criativas. A estratégia da marca tem que representar uma simbiose

---

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no GP Publicidade – Epistemologia e Linguagem, XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Publicitária, Relações Públicas, mestre em Marketing, com foco em comportamento do consumidor, docente dos cursos de Publicidade e Propaganda e Gestão Comercial do Centro Universitário Newton Paiva – Belo Horizonte – MG. E-mail: martinslazzarini@gmail.com



entre a equipe inspiradora da agência, a realidade do cliente e a opinião dos consumidores.

E tudo isso combinado significa descobrir uma solução estratégica para o problema do anunciante, sempre com o olhar no consumidor ou usuário da marca.

O planejador, para envolver e mobilizar o consumidor pode fazer uso da pesquisa, mas deve deixar de lado seus próprios preconceitos ou mesmo convenção, conforme sugere Steel (2001). Isso provavelmente pode ser difícil, mas é um exercício contínuo para este profissional, ou seja “[...] olhar para a mesma informação e ver algo diferente não tem preço” (STEEL, 2001, p. 55). Como tal, o planejamento é algo bastante dinâmico.

Com este artigo procurou-se entender um pouco mais sobre este ator no cenário publicitário, bem como a sua matéria prima de trabalho; o consumidor.

## **Planejamento como Disciplina**

Para uma melhor compreensão do papel e trabalho do planejador de comunicação nas agências de propaganda torna-se necessário fazer um resgate de como foi “inventado”. Segundo consta no livreto publicado pelo Account Planning Group do Reino Unido, foi em 1965 que o “conceito inicial foi inventado pelo falecido Stanley Pollitt” (D’Souza, 1986, p. 1). Na visão de Politt, oriundo do atendimento, com mais dados disponíveis para a agência, o gerente de contas não usava as informações como deveria. Além disso, o pessoal da pesquisa não se envolvia efetivamente no processo. Nesse vácuo, surge a figura do *planner* para trabalhar como um parceiro do atendimento e criação.

Já o ex- presidente do APG-UK Baskin (2001) afirma que;

em 1964, Stephen King, insatisfeito com o funcionamento de ambos; os meios de comunicação e departamentos de marketing dentro de sua agência; desenvolveu um novo sistema de trabalho que concentrou-se na combinação de pesquisas de consumo e *insights* para criar mais publicidade eficaz e criativa. (BASKIN, 2001, p.2)

Portanto, o planejamento como disciplina é uma invenção tipicamente britânica. Teve larga influência e está presente sob diversas formas em agências de vários países. No entanto, “a disciplina do planejamento [...] foi um produto da tecnologia da propaganda. Ao contrário de muitas outras invenções [...], não foi inventado para tornar mais fácil a vida das agências” (RAYNEY, 2006, p.8) . Na verdade, as agências que



contam com esta equipe, acaba por aumentar o custo operacional e em tempo despendido no processo; além de ainda, aumentar a discussão muitas das vezes polêmica, em torno das soluções encontradas.

Segundo Staveley e O'Malley (2002) a disciplina disseminou para o mundo, foi repetida nos Estados Unidos, conservando grande parte de seus aspectos mais essenciais. Nos Estados Unidos a agência pioneira foi a Chiat/Day, do Grupo Omnicom. Jay Chiat citado por Staveley e O'Malley (2002) procurou entender porque o Reino Unido produzia propaganda bem melhor que os Estados Unidos, e chegou à conclusão que a única diferença estava no planejamento de contas.

Daí o Reino Unido ser conhecido como o país que produz os melhores planejadores do mundo. Steel (2001) também tem uma explicação para este fato. O autor aponta que o motivo que leva os britânicos a se tornarem os melhores pensadores estratégicos é o contraste do sistema escolar britânico comparado a outros países. O sistema desse país tende a recompensar e estimular abordagens e debates dos acadêmicos sobre um problema, explorando bem além da resposta final.

Na prática, a diferença de planejamento do Reino Unido e dos Estados Unidos está no papel que a propaganda exerce na cultura da população. Segundo Rayney (2006) enquanto no Reino Unido as pessoas geralmente apreciam e aprovam a propaganda, nos Estados Unidos ela é considerada invasora e um insulto à inteligência.

Na publicidade americana predomina a convicção de que existem dois tipos de propaganda, a criativa e a que vende (RAYNEY 2006, p.9). Talvez deva ser por conta disso que o modelo brasileiro herdado da disciplina foi dos Estados Unidos.

Não encontram-se registros históricos ou documentação específica do período do uso da técnica de planejamento da propaganda no Brasil (EMERICH, 1990, p. 158). Sabe-se que as grandes empresas aqui instaladas na década de 30; como General Motors, Esso, Shell, dentre outras; eram atendidas por agências locais ou filiais de alguma multinacional, provavelmente contava com um algum profissional responsável pelo planejamento.

Nos anos 40 e 50 as grandes empresas utilizavam as agências como uma extensão do departamento de marketing. Nesse período a concorrência era caracterizada por um baixo nível de oferta de produtos ou serviços, não se levava em conta os anseios e as expectativas do mercado e o foco era nas vendas.

Uma nova geração de profissionais da propaganda surgiu com a instalação da Escola de Propaganda do Museu de Arte de São Paulo, atualmente a ESPM – Escola



Superior de Propaganda e Marketing, primeira escola de propaganda do Brasil. Segundo Emerich (1990) nesta ocasião emergiriam futuros e brilhantes especialistas em planejamento.

A revolução criativa mundial é encabeçada por William (Bill) Bernbach nos anos 60, que já levava em conta o ponto de vista do consumidor. Isso é constatado por Steel (2001) ao afirmar que

para Bernbach a execução de uma propaganda era mais que um veículo para carregar a mensagem de um produto ou marca; era, de certa forma, a mensagem em si, e seu objetivo ia mais além do que conseguir captar a atenção do consumidor. Ele acreditava que a execução, tanto quanto a estratégia criativa, ajudava a criar uma “relação” de marca com seus usuários (STEEL, 2001, p. 34)

No Brasil o peso da criação passou a ser grande no processo. Na perspectiva de Corrêa (2000) a sensibilidade criativa sobrepunha-se à lógica mercadológica e aos resultados das pesquisas. Isso sinaliza que a especialização e o trabalho de valorização do planejamento ainda não conseguia se impor.

A figura do planejador só veio a aparecer formalmente nas agências brasileiras na década de 80. “Neste contexto, os planos eram desenvolvidos pelo triângulo planejamento, atendimento e criação, que criava as bases para o pensamento estratégico de comunicação, apoiado nos dados das pesquisas de *consumer insights*” (CORRÊA, 2000, p. 163). Observa-se nesta época que nas agências de pequeno porte, o profissional de atendimento exercia o trabalho do planejamento. Provavelmente isso pode estar acontecendo nos dias atuais.

Emerich (1990) também assinala que este período consolidou as agências como um negócio empresarial onde o planejamento foi o fio condutor de todo o processo de comunicação. Um dos nomes pioneiros nesta área foi o Júlio Ribeiro, da Talent, que por muitos anos a sua agência não aderiu ao processo de internacionalização.

Finalmente em 1979 é fundado o Account Planning do Reino Unido – APG-UK na tentativa de discutir o papel do planejador e o planejamento no contexto da comunicação. A partir daí vieram outros grupos em todo o mundo, como da Argentina, Austrália, Bélgica, Suécia e tantos outros.

Somente depois de longos anos, um grupo de planejadores “interessados em trocar idéias e buscar a valorização do planejamento como disciplina”<sup>3</sup>, surge no Brasil o primeiro Grupo de Planejamento em São Paulo, no ano de 2002. A entidade foi

---

<sup>3</sup> Disponível [http://grupodeplanejamento.com.br/\\_2010/quem-somos](http://grupodeplanejamento.com.br/_2010/quem-somos) <acesso 26 jun 2011>



pioneira e inspirada nos moldes dos Account Planning do Reino Unido e dos Estados Unidos. Nos Estados Unidos o grupo foi instituído formalmente em 1995, conforme apontam Staveley e O'Malley (2002).

Por conta da dimensão geográfica, o Brasil adotou o sistema de grupos de estudos para promover a disciplina, por região. No Rio Grande do Sul o grupo surgiu em 2005, em Minas Gerais foi lançado em 2009 e adotou o nome de Clube de Planejamento.

Atualmente o interesse e a introdução da disciplina sinalizam uma maior preocupação sobre as novas maneiras de pensar a propaganda. Neste sentido ajuda a agência a desenvolver um novo olhar do consumidor e gerar soluções criativas com resultados para a marca.

### **Pensamento Inovador nas Agências de Propaganda**

A nova geração de planejadores, provavelmente ingressou na área por uma decisão racional. Além das incontáveis universidades disponíveis, atualmente os cursos de comunicação social não têm tanto o foco na formação de criativos para a criação. Ou pelo menos se espera isso.

Muito além de aprender a ler dados de pesquisa, o planejador deve ser um indivíduo contemporâneo. Ribeiro (2000, p. 117) afirma que ser “contemporânea é a pessoa que está ligada on-line a seu próprio tempo”. E nas palavras dele, o valor destas pessoas é diretamente proporcional à sua capacidade de fazer acontecer as coisas. Ressalta-se que este autor, como pioneiro da disciplina no Brasil, não menospreza o enfoque científico dado ao planejamento de comunicação.

Rayney (2002, p. 22) defende que o “Planejamento de comunicação nos dias de hoje não significa necessariamente encontrar novas respostas nem mesmo fazer descobertas. O importante é formular novas perguntas”.

Disso pode-se extrair um princípio relevante em todo planejamento, que segundo Ribeiro (2000) as perguntas são mais importantes do que as respostas; para ele é consequência natural de perguntas bem formuladas.

Entretanto Schmetterer (2003, p. 215) pondera que a resposta passa pela psicologia. E fazer as perguntas certas é apenas metade do processo estratégico. O profissional de planejamento precisa gerar perspectivas originais, afrontar convenções e criar rupturas assentadas.



Apesar de Sant’anna (2002) ter uma abordagem mais administrativa deste profissional, o autor concorda que isso exige esforço e persistência por parte dos técnicos de planejamento. Para ele a tarefa daquele especializado em planejamentos, que introduz mudanças,

[...] é reconhecer os obstáculos inevitáveis, providenciar as maneiras de superá-los em seu planejamento e ver a organização que executa o plano é estruturada no sentido de capitalizar as oportunidades para cuja obtenção o plano é elaborado (SANT’ANNA, 2002, p. 102).

Dentre os vários atributos e habilidades essenciais que o planejador deve ter, Steel (2001, p. 51) destacam três importantes, a saber:

- o primeiro é uma mistura de modéstia com humildade: a contribuição do trabalho do *planner* é produzir uma comunicação que estimule e faça as pessoas a terem visto ou ouvido a mensagem. Neste sentido, pode ocorrer de algum fragmento de informações da estratégia sugerida pelo planejador ser a idéia criativa da campanha. O erro fatal para qualquer planejador é querer receber crédito por essas idéias.
- a segunda habilidade é passar mais tempo ouvindo do que falando: o planejador deve exercitar em ser um bom ouvinte, pois segundo o autor a frequência com que as pessoas tem e expressam boas idéias sem nem se dar conta, pode ser usufruídas para o seu trabalho.
- o terceiro atributo é a capacidade camaleônica: o planejador funciona como um intérprete para as três áreas, criação, clientes e consumidores. O planejador deve entender o suficiente para descobrir uma forma de fazer as três partes se comunicarem entre si.

Esse é o caminho que deve ser trilhado pelo *planner*, eterno aprendiz. Schmetterer (2003) sugere que o “autêntico planejador” (destaque desse autor) é aquele que se dedica a tentar entender as conexões entre a marca e as necessidades empresariais e entre a marca e o consumidor.

Para Staveley e O’Malley (2002) se estamos na era da informação, os negócios se tornam negócios do conhecimento.

Se o aumento da quantidade de informação não levar à “paralisação pela análise”, então será preciso ter um quadro de pessoal experiente para decidir qual, dentre todas as opções possíveis, é a melhor para adotar. O planejamento de contas é o primeiro exemplo de uma disciplina completa que reconhece a necessidade de criar esse novo tipo de pessoa no campo da publicidade (STAVELEY e O’MALLEY, 2002, p. 64)



Do ponto de vista destes autores, o *planner* é a figura que melhor representará esta era dos negócios do conhecimento. Por outro o ambiente da agência tem que ser propício, as idéias devem influir livremente, as informações devem ser compartilhadas e ter um trabalho de equipe coesa e, sobretudo, ter disciplina com foco no resultado para a empresa cliente e o consumidor.

## **O Consumidor: Matéria Prima do Planejamento**

Cada vez mais a empresa anunciante espera da agência de propaganda (de comunicação) “uma parceria nos esforços que conduzem à venda final [...], aproveitar as oportunidades criadas pelo mundo digital, etc”. (GRACIOSO, 2008, p.79). Em contrapartida Bullmore (2003, p.75) pondera que “Aumentar vendas não é função direta da publicidade. Sua função direta é conseguir mudanças de atitudes e comportamentos – que, por hipótese, aumentarão as vendas”.

Se a propaganda é uma das ferramentas utilizadas pela organização para atingir seus objetivos, logo, o planejamento de comunicação deve ser uma extensão do planejamento mercadológico do anunciante.

A clareza do que se quer com esse plano é premissa básica para o sucesso do anunciante. Mas o ponto crucial para qualquer plano de comunicação e para o posicionamento da marca é o conhecimento profundo das características do público-alvo (CORRÊA, 2006). Entretanto, não se pode limitar a informações econômicas e demográficas, por mais importantes que sejam, esta imprecisão da definição do público torna o trabalho mais difícil e sem foco.

Portanto, o começo de toda comunicação é conhecer o consumidor, seja ele chamado sr. Target (MARTINS, 2003), clientes e *prospects* (DANTAS, 2009) ou simplesmente público-alvo (CORRÊA, 2006). Este conhecimento possibilitará o planejador a desenvolver uma estratégia tanto na busca criativa quanto no planejamento de mídia, junto com toda a equipe da agência.





Mas Lance e Woll (2006) afirmam

[...] Está mais difícil do que nunca conseguir ser notado no meio da multidão. Os públicos mais jovens estão cansados de tudo. Quando mais você entender para quem exatamente está falando, maiores as suas chances de atingir esse público com uma propaganda eficaz. (LANCE e WOLL, 2006, p.37)

Com o momento vivido de fragmentação de mídia, pulverização de verbas da empresa anunciante, construir e manter uma marca forte é algo que exige do *planner* um inegável entendimento do que precisa ser relevante ao contexto no qual o consumidor acessa a informação.

Lance e Woll (2006) recomendam que a única forma de entender o consumidor é como ele vive, o que deseja, o que compra, como consome mídia e entende a mensagem, é participar da vida da dele. Mas como conhecer o consumidor de uma forma que ninguém mais da agência entende? Os autores sugerem, livre-se de miopia de cidade grande, penetre no coração do país, vá às lojas e converse com as pessoas nos corredores. Somente desta maneira o *planner* estará apto a servir de tradutor entre a pesquisa, o cliente, o pessoal da conta e a equipe de criação e todos estejam na mesma sintonia em termos de como falar com o todo poderoso consumidor.

A esta característica Steel (2006, p. 53) acrescenta que ao *planner* “[...] tem de haver algo de certa forma esquisito neles”. Ele explica que os melhores planejadores têm uma visão sutil que os arrasta para lugares e interesses estranhos que os tornam ainda mais sutis. Em outras palavras, o planejador é aquele que tem o objetivo de “penetrar na cabeça de uma pessoa e descobrir o que está pensando para encontrar a melhor forma de influenciá-la” (STEEL, 2001, p. 5).

Descobrir a maneira como os consumidores sentem e agem pode até ser com pesquisa, desde que se utilizem os princípios da simplicidade, do bom senso e também da criatividade, que devem estar em funcionamento em todos os estágios da pesquisa, recomenda Steel (2001).

Já Lance e Woll (2006, p. 37) defendem a pesquisa como “[...] a única forma de se manter em compasso com seus clientes [...] e sentir o mais seguro possível de que você está movimentando na direção de satisfazer aos seus desejos e necessidades”.

Paradoxalmente Steel (2001) acredita que pesquisas sejam incapazes de transmitir o que na verdade pensam ou sentem os consumidores. Mas no caso de fazê-las, o autor aconselha ter o cuidado e habilidade de afastar os entrevistados de si





mesmos para contribuir criativamente e revelarem os aspectos realmente importantes que se procura.

É incontestável que, para o planejador a única e a principal perspectiva é a dos consumidores, a matéria prima do planejamento. Neste sentido Troiano citado por Limeira (2008) afirma

[...] as marcas são o mais importante e permanente ativo de uma empresa. Mas a marca não pertence, de fato, a ela à empresa. Pertence ao consumidor. Aliás, marcas só adquirem vida quando entram em contato com os consumidores no mercado (LIMEIRA, 2008, p. 124)

De acordo com tal perspectiva, falar com os consumidores exige diferentes níveis de conteúdo e de contexto, de utilização de conceitos de diversas áreas, como economia e psicologia, que se tornam essenciais para o estudo do comportamento do indivíduo como consumidor. Como bem afirma Jones (2003) com conhecimento do alvo, pode-se medir como a publicidade os atingirá, ou seja, essencialmente o trabalho do *planner* é apontar a direção certa ao pessoal de criação, reduzindo o risco de “[...] perfurar poços secos e desperdiçar tempo e talento, algo que está em franca escassez e que deve ser sempre alimentado e protegido” (JONES, 2003, p. 173)

### **Considerações finais**

Ainda persiste em algumas agências, uma visão intelectualizada da figura do *planner*, muito por conta de como é descrito na literatura de modo geral; como o detentor da informação, o intelectual de ideias próprias e por aí vai.

Talvez o maior mérito do planejamento seja o de derrubar barreiras entre os departamentos da agência, ao apropriar-se de inúmeras ferramentas, porém de uma forma integradora e produtiva. A sua contribuição é valiosa na construção de marcas e nos resultados da agência.

Embora esta discussão permita uma percepção sobre o trabalho do *planner*, faz-se necessário ainda orientações específicas. A pesquisa acadêmica neste campo tem recebido pouca atenção nos últimos anos. As existentes referem-se à carreira deste profissional, feitas pelas próprias entidades de classe, sem uma cientificidade do processo da construção do planejamento de comunicação dentro das agências.

O maior aprendizado é entender que a cada instante algo novo surge e com isso uma forma inusitada de falar com o consumidor. E este profissional não perde o bonde



da história, se a publicidade chega todos os dias na nossa casa, que chegue de uma maneira que não falhe em fazer as conexões necessárias com o consumidor, a grande matéria prima do planejador e o seu grande trunfo.

### **Referências:**

BASKIN, Merry. **What is Account Planning?(and what do account planners do exactly?)** United Kingdom: Account Planning – APG-UK, 2001. 9 p.

BULLMORE, Jeremy. O processo de criação na publicidade. In: JONES, John Philip (Org.). **A publicidade como negócio**. São Paulo: Nobel, 2003. Cap. 4 67-77.

CORRÊA, Roberto. **Comunicação integrada de marketing. Um visão global**. São Paulo: Saraiva, 2006. 266 p.

CORRÊA, Roberto. O novo papel do atendimento nas agências de propaganda. In: PREDEDON, José ( Org.) **Propaganda: profissionais ensinam como se faz**. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 8 159 – 179.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gerenciamento de contas. Uma abordagem aplicada a agências de comunicação publicitária**. São Paulo: Atlas, 2009. 215 p.

D'SOUZA, Sev. **What Is Account Planning?** United Kingdon: Account Planning – APG-UK, 1986 . 6 p.

EMERICH, Hércio. Planejamento: um processo de permanente redefinição. In: CASTELO BRANCO, Renato; MARTENSEN, Rodolfo Lima; REIS, Fernando.(Coord.) **História da propaganda no Brasil**. São Paulo: T.A Queiroz, 1990 ( Coleção Coroa Vermelha. Estudos Brasileiros; V.21). 158-162 p.

GRACIOSO, Francisco (Org.) **As novas arenas da comunicação com o mercado**. São Paulo: Atlas, 2008. 182 p.

JONES, John Philip(Org.). **A publicidade como negócio**. São Paulo: Nobel, 2003. 512 p.

LANCE, Steve; WOLL, Jeff. **O livro azul da propaganda. 52 ideias que podem fazer uma grande diferença**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006. 233 p.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008. 379 p.



MARTINS, Zeca. **Propaganda é isso aí!: um guia para novos anunciantes e futuros publicitários.** São Paulo: Atlas, 2003. 278 p.

RAYNEY, Annie Rothwell. O contexto do planejamento. In: COOPER, Alan (Org.). Tradução Beatriz Sidou, Gil Pinheiro, Tânia Marques. **Como planejar a propaganda.** São Paulo: Talento – GP-Grupo de Planejamento, 2006. Cap. 1 7-23.

RIBEIRO, Júlio. Planejamento estratégico: a arte de perguntar. In: PREDEDON, José (Org.) **Propaganda: profissionais ensinam como se faz.** São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 5 115 – 131.

SANT’ANNA, Armando. **Propaganda. Teoria. Técnica. Prática.** 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 469 p.

SCHMETTERER, Bob. **Salto. Uma revolução em estratégia criativa nos negócios.** Tradução Okky de Souza. São Paulo: Cultrix, 2003. 253 p.

STAVELEY, Nicholas; O’MALLEY, Damian. Planejamento de contas. A óptica britânica. A óptica americana. In: JONES, John Philip (Org.). **A publicidade como negócio.** São Paulo: Nobel, 2003. Cap. 3 51 – 66.

STEEL, Jon. **A arte do planejamento: verdades, mentiras e propaganda.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 275p.