

Aplicação do modelo de arquitetura de planejamento da BBDO de Nova Iorque ao cenário brasileiro.¹

Guaracy Carlos da SILVEIRA ²

Universidade Presbiteriana Mackenzie Universidade Anhembi Morumbi

Fernando Augusto Carvalho Dineli da COSTA³

Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)

Resumo

Inserido em desenho mais amplo de investigações com intuito de aproximar a *práxis* publicitária de seu campo teórico/conceitual, tendo como pano de fundo o cenário de mudanças e evolução da comunicação digital, a dinâmica inerente do mercado brasileiro e as consequências do contexto recessivo nacional, e ainda, balizado pela hipótese de que o mercado publicitário brasileiro demanda modelos de arquitetura de campanha mais eficientes e eficazes, compreendendo não só os resultados comunicacionais, mas também as dimensões operacionais, de prospecção e novos negócios, em específico para agências de comunicação especializadas e/ou de propaganda de pequeno e médio porte, o presente artigo estrutura modelo tático de arquitetura de campanha proposto por Julian Cole da BBDO-NY, explicitando sua utilização em contexto real. Respeitando-se os requisitos de confidencialidade contratuais praticando nacionalmente, almeja-se fornecer subsídios teórico/conceituais de modelos de planejamento cuja a eficácia tenha sido constatada na prática em campanhas elaboradas pelos autores.

Palavras-chave

Ensino em publicidade; Tendências em publicidade; Marketing Digital; Publicidade e Propaganda; Planejamento de Comunicação.

1. Introdução

O presente ensaio faz parte de ciclo de investigações mais amplo que intenciona aproximar a *práxis* publicitária de seu campo teórico/conceitual. Compreende-se que as mudanças impostas pela evolução da comunicação digital, a dinâmica que é inerente ao mercado brasileiro, e o contexto recessivo nacional tem forçado as empresas de comunicação do setor a se ajustarem e se redesenharem.

¹ Trabalho apresentado no DT 2 – Publicidade e Propaganda do XVIII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutorando em Educação, Arte e História da Cultura – Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutorando em Design – Universidade Anhembi Morumbi. Mestre em Comunicação Social – Universidade Metodista. Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – FAAP. E-mail: guaracycarlos@gmail.com

³ Mestre em Comunicação – Grupos Sociais e Cultura Midiática – Universidade Paulista. Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda – FAAP – Docente da FAAP, graduação: disciplinas de Marketing para as Faculdades de Administração, Comunicação e Marketing e Engenharia. Pós-graduação: curso de Comunicação e Marketing Digital da com as disciplinas Mobile Marketing e Gestão da Informação (CRM). E-mail: fernandodineli@gmail.com

Compreende-se que há uma relação de duplo vínculo entre a formação de profissionais para atuação no setor cristalizada na forma de cursos superiores que buscam equilibrar uma formação crítica, teórica e prática, com a efetiva atuação e absorção destes profissionais pelo mercado, tal relação é fundamentada no aporte de teorias e modelos apresentadas aos alunos no decorrer de sua formação. Constatase que tais teorias e modelos foram elaboradas e consolidadas com base em um desenho operacional e constitutivo de agências de propaganda que já não corresponde mais a realidade, em parte por questões de redesenho funcional, em parte por mudanças do mercado, e em grande parte pelo impacto da comunicação digital.

Doravante instaura-se um problema: a necessidade de teorização acerca de novos modelos funcionais adequados ao contexto brasileiro, preferencialmente que tenham sido testados e consolidados. Considerando-se que há um “abismo” operacional/funcional entre agências de grande porte e de médio e pequeno porte, é de especial interesse para os autores a verificação de modelos voltados para a agências de menor porte, que além de terem um desenho estrutural diferente, tem demandas mais prementes nas dimensões operacionais e de novos negócios, necessitando de modelos que permitam a integração funcional gerando ações mais eficientes e eficazes. O presente ensaio propõe-se apresentar modelo para tal.

2. Contextualização

Definido como finalidade da educação superior a obrigação de formar profissionais aptos para a inserção em setores profissionais, o incentivo ao trabalho e à pesquisa científica, a divulgação dos conhecimentos, o suscitar do desejo permanente de aperfeiçoamento e o estímulo a prestação de serviços especializados à comunidade (NISKIER, 1996), pesquisadores diversos apontam para uma crise institucional pela qual vem passado as universidades (BOAVENTURA, 2011), crise observada há pelo menos duas décadas (BUARQUE, 1994), que suscita dúvidas e críticas acerca dos rumos e devires da universidade, cenário este agravado no campo das ciências da comunicação social, e em específico no ensino e pesquisa de publicidade e propaganda. Se tradicionalmente os estudos da comunicação social têm sido caracterizados pela crescente velocidade com que seu objeto evolui, articula-se e modifica-se, o campo da publicidade - com o advento da comunicação digital – tem sido um dos mais impactados, ensejando a blague de que a única constante é a mudança.

No campo do ensino de publicidade e propaganda constata-se profunda influência de uma concepção teórica e de procedimentos metodológicos de cunho pragmático de origem prioritariamente americana que compreendem os fenômenos da comunicação entendendo a prática publicitária e o desenho estrutural das agências como sendo o *locus* de suas investigações científicas, inferindo que as boas práticas do mercado são o referencial adequado para o ensino publicitário. Isto posto, constata-se descompasso entre a teorização e prática publicitária no contexto brasileiro, onde efetivamente a *práxis* efetiva-se como laboratório:

Afogado nos afazeres do dia-a-dia o publicitário brasileiro tem-se mostrado avesso às incursões teóricas e às reflexões sobre a linguagem, priorizando o *modus operandi*, cujo sucesso ou fracasso é medido exclusivamente em função de resultados de vendas e de índices de pesquisa. Na maioria das vezes ele acredita que a simples fidelidade ao *briefing* recebido é suficiente para exercer bem sua função. (IASBECK, 2003, p.34)

O dinâmico campo de atuação das agências de publicidade e propaganda brasileiro tem sofrido profundas alterações na presente década, uma conjuntura de fatores tais como a crise econômica e o cenário recessivo dos últimos anos, um movimento de consolidação de grandes grupos internacionais de comunicação e a corrosão da audiência da mídia de massa pela mídia digital, derrocaram num enxugamento dos quadros funcionais das agências, na migração de verbas e demanda por abordagens diferentes e mais competitivas por parte das agências. Especificamente no tocante a quadros funcionais Sampaio (2013) já constatava tendência de redesenho e enxugamento.

O desenho tradicional da agência se articulava em torno dos eixos: administrativos, gerenciais e produtivos. O setor de planejamento - que juntamente com a criação e a mídia compõem o eixo produtivo – tem sido um dos mais impactados com tal redesenho e redução de seu quadro de colaboradores, a ausência de um planejamento estratégico que antes era característica das agências de pequeno porte (PREDEBON, 2004), tem tornando-se a norma para as médias também.

A área ou atividade de planejamento é assim definida por Staveley:

O planejamento de contas é importante função das agências de publicidade que vem sendo executada pelos britânicos há mais de um quarto de século. Seu foco está na estruturação inicial da estratégia de publicidade passando, em seguida, para o desenvolvimento da campanha, por meio de uma compreensão mais profunda dos usuários finais do cliente ou outros(s) alvo(s). (JONES, 2002, p.51)

O modelo conceitual na qual estruturou-se o planejamento tradicional pressupõe uma agência setorizada e composta de profissionais especializados, modelo efetivamente

implantada apenas pelas agências de grande porte. Mudanças e ajustes neste modelo funcional comprometem sua eficácia, como por exemplo os decorrentes da unificação do atendimento e planejamento em um único profissional, (CORREA, 2006a), (FERRARI, 2001). O cenário recessivo nacional e a necessidade de ajuste dos quadros por parte das agências culminaram majoritariamente na extinção do setor de planejamento, que passou a ser baseado em uma pessoa, cujas atividades profissionais ficam circunscritas a realização de pesquisa (JONES, 2002), elaboração de propostas técnicas para concorrências, prospecções comerciais e participação em reuniões criativas, efetivamente diminuído o tempo empregado na definição estratégica de campanhas. Isolado o planejador se defronta com o desafio de dar relevância estratégia a seu trabalho envolvendo as demais áreas produtivas, buscando minimizar desvios de rotas, perda de concorrências e desgaste com clientes ativos. Staveley já afirmava:

Funcionalmente, a agência também deve mudar – não somente porque precisa incorporar novos talentos em planejamento de contas (e absorver seu custo), mas também porque deve redefinir os relacionamentos de todos os envolvidos no planejamento, realização e veiculação da publicidade para seus clientes. Serão particularmente afetados os responsáveis pelas contas, a equipe de criação e, como observamos anteriormente, o pessoal da mídia. (JONES 2002, p.52-53).

Posto que os redesenho de quadros funcionais são um fato, constata-se que o atual quadro referencial de modelos de arquitetura de campanha - cujo modelo conceitual de processo pressupõe uma agência estruturada e setORIZADA – encontra-se desatualizado. O novo contexto demanda não só que o planejador conceba o desenho de campanha e o articule com as áreas de atendimento, criação e mídia, mas que também lide com o aporte de uma montanha de dados digitais, sendo capaz de dimensioná-los na perspectiva de criar vendas adicionais e/ou gerar novos negócios.

Neste contexto, apresentamos o modelo proposto por Julian Cole, que devido a sua aparente simplicidade, permite a compreensão intuitiva do desenho estratégico por outros setores e a participação efetiva destes num processo de co-planejamento. Tal modelo também é facilmente articulado como processo, substituído o desenho textual de estratégias e justificativas, por um quadro de apresentações, mais fácil de trabalhar e preencher, que pode inclusive ser consolidado para apresentação direta ao cliente, dando velocidade ao processo e removendo instâncias de complexidade, tornando-o assim mais efetivo às agências de pequeno e médio porte.

3. Referencial Teórico

Compreendemos a atuação do profissional da Publicidade e Propaganda na elaboração de campanhas de comunicação como sendo aspectos subjacentes a um plano maior de marketing. Ou posto de outro modo, a atividade publicitária é entendida como uma das possíveis ferramentas a serem empregados para o marketing na consecução de seus objetivos.

Assim tomamos como base as definições de marketing propostas por Kotler e Armstrong (2014), o conceito de administração do marketing (KOTLER; KELLER, 2014), e a proposta de marketing voltado para valor (CHURCHILL; PETER, 2013), que considera a gestão de marca (KELLER; MACHADO, 2008), os conceitos de estratégia de marketing (TYBOUT; CALDER, 2014), de gestão de marketing (OLIVEIRA, 2012) e de gestão do composto de marketing (URDAN, 2013) a arquitetura estratégica destes (SILVA, 2014) e suas interfaces com outras áreas da organização (BASTA, 2011).

Há indiscutível influência do marketing digital nos modos produtivos das agências, influência esta referenciada por Kotler (2017) em seu estudo de casos e tendências, bem como por Las Casas (2009) em seus levantamentos acerca do marketing móvel e por Sato (2017) em suas propostas de marcas e consumo na cultura digital e da mobilidade.

A primazia do trabalho de planejar é definida por uma capacidade de unir a análise lógica a intuição e criatividade (RIBEIRO, 2011), sendo o setor responsável pelo projeto de comunicação do cliente (MARTINS, 2013), entendido como prática eminentemente fundamentada em pesquisa (SANT'ANNA, 2016), que pressupõe conhecimento bastante amplo sobre administração, marketing e comunicação (CORREA, 2006b) e norteada pela premissa de um planejamento de longo prazo embasado na constante reavaliação e aplicação de planos de curto prazo (NELSON, 2001).

Neste quadro de mudanças técnicas, teóricas e conceituais, a estrutura tradicional do planejamento publicitário pautado por uma hierarquia rígida e estruturada em pedidos de trabalho, briefing e documentos, engessa o fluxo produtivo das agências, que tem demandando modelos mais flexivos e dinâmicos. Como o que apresentamos a seguir.

4. Modelo de Arquitetura de Campanha

Julian Cole é um planejador de comunicação norte americano e atuou como chefe de planejamento na agência BBDO de Nova Iorque até novembro de 2017, agencia historicamente conhecida por sua excelência modal em planejamento que conta um time de mais de 15 planejadores. Cole já atendeu empresas como Footlocker, AT&T, Mars

Chocolate and Petcare, Bacardi, Visa, J&J, American Red Cross e ficou notório por seu trabalho quando atuava na agência BBH de Nova Iorque, lançando o PlayStation 4 - vídeo game com as vendas mais rápidas da história da indústria - campanha vencedora de dois leões de ouro, dois de prata e um de bronze no festival de Cannes.

Julian Cole (2013) propõe um modelo de arquitetura de campanha que sintetiza as demandas da indústria da comunicação em transformação, criando uma arquitetura que articula o entendimento do plano de marketing com uma proposta de posicionamento estratégico ao qual a campanha é subjacente.

Seu modelo de arquitetura de campanha consiste em uma sequência racional e progressiva de três definições a serem desenvolvidos, “campanha” sendo entendida como toda iniciativa de comunicação organizada com a intenção de resolver um problema de negócio, independente do meio utilizado, onde busca-se a aferição das verdades (do consumidor, cultural e da marca) que irão subsidiar o posicionamento estratégico e fundamentar a ideia criativa. A ideia criativa por sua vez materializa-se na forma de difusão da mensagem e nas peças da campanha. Compondo o corpo estratégico da proposta.

A elegância do modelo proposto está em sintetizar três documentos distintos: Plano de Marketing, Posicionamento e Estratégia Criativa em um quadro referencial facilmente compreendido. Embora em termos teóricos, tal redesenho possa parecer irrisório, visto que se pressupõem que a leitura e compreensão destes é atividade *compulsória* do planejamento, o mesmo não pode ser dito sobre os outros setores da agência. Em termos práticos tinha-se um desenho estratégico que era acessível somente ao planejador, seja pela capacidade de compreendê-lo, seja por dispor de tempo para tal. O que o modelo de Cole perde em profundidade ganha em amplitude, pois permite que os outros setores com quem o planejador tem interfaces (inclusive o cliente) tenham uma compreensão mais intuitiva do plano, permitindo maior participação destes num processo de co-planejamento.

Uma vez que o planejador tenha sintetizado sua estratégia em uma proposição do Modelo de Negócio, de Posicionamento e de Ideia de Campanha, ele passa ao delineamento das barreiras de comunicação, que serão superadas por tarefas a serem executadas, tais tarefas são então tratadas em sua dimensão tática. A proposição de tarefas desloca o desenho estratégico do campo da abstração, e apresenta a todos os colaboradores um desafio a ser vencido, esta mudança *processual* dá clareza acerca dos

aspectos em que outros colaboradores possam contribuir. O desenho é finalizado com a proposição de um ecossistema de campanha e um roteiro de ações a serem implantadas.

Passemos então a um delineamento específico de cada etapa do processo, e de modo a ilustrar os pontos propostos pelo autor referenciamos a campanha que o mesmo utiliza para demonstrar o modelo, PUMA SOCIAL⁴.

Figura 1. Modelo de Arquitetura de Campanha e sua aplicação



A) Definição do Problema de Negócio

O ponto de partida da arquitetura é a construção do problema de negócio. Conforme já apontado é necessário entendimento de que a campanha a ser desenvolvida integra um contexto maior que é o plano de marketing e marca, e em última instância, seu propósito é subsidia-los. Neste sentido o problema de negócio não é um problema de marketing, de comunicação ou de mídia, mas sim a síntese do que se espera - com foco no negócio - que a campanha a ser arquitetada resolva.

Em seu descritivo da estratégia o problema de negócio a ser resolvido é oriundo de um *briefing* do cliente que normalmente contempla o contexto de marketing, comunicação e objetivos específicos. O planejador formula uma frase síntese, efetivamente convertendo um documento de páginas, numa frase problema, tangibilizando o problema. No caso da campanha PUMA, o problema de negócios era: a marca perdeu relevância com o mercado alvo jovem.

B) Posicionamento Estratégico

⁴ Acesso ao estudo de caso da campanha disponível em: <<https://vdocuments.net/download/gold-droga5-∞puma>>

Definido o problema de negócios, a próxima dimensão da arquitetura é o delineamento do posicionamento. O conceito de posicionamento originalmente proposto por Ries (2009) costuma causar certa confusão, idealmente deve ser delineado no plano macro do marketing e reforçado nas dimensões de produto, preço, praça e promoção, contudo na ausência deste, muitas vezes ele é criado na esfera da promoção como forma diferenciadora, baseando-se neste caso em proposições intangíveis.

No caso da campanha da PUMA a proposta é a de que esta é a marca do atleta do casual⁵, tem-se um exemplo de posicionamento fundamentado em intangíveis. Ou seja, uma proposição que busca fazer com que a marca e produto sejam percebidos de forma diferente pelo consumidor. Como o posicionamento busca influenciar a percepção do público alvo, recomenda-se que seu desenho e proposta sejam fundamentado em uma compreensão profunda das chamadas verdades da marca, do público e da cultura, definidas a seguir.

A verdade do público é objetiva e deve ser construída por meio dos melhores subsídios de pesquisas possíveis sobre o público ao qual a campanha se destinará. O foco aqui está no indivíduo, ou grupo de indivíduos, também conhecidas como segmentações de mercado. A busca pela verdade do público deve passar por três aspectos fundamentais que são as questões demográficas, o comportamento e as percepções qualitativas e/ou subjetivas. As questões demográficas, sexo, faixa etária, classe econômica, região geográfica, escolaridade e ocupação podem ser obtidas por meio de levantamentos de fontes de dados secundárias públicas, especificamente os estudos realizados e fornecidos pelo IBGE, com o censo e a PNAD. Os aspectos de comportamento já são mais complexos de serem obtidos e envolvem fatores como comportamento de consumo, valores, atitudes, posse de bens, visão política, religião, hábitos de consumo de meios, hábitos de lazer, e as percepções qualitativas e/ou subjetivas são as de contato direto com o consumidor de forma exploratória, seja por meio da utilização de técnicas de pesquisa quantitativas, qualitativas, etnográficas ou de observação de campo e experiências empíricas.

A verdade cultural é o contexto socioeconômico, geográfico e temporal do local onde o público está inserido e tem por objetivo encontrar elementos culturais como valores e sentimentos comuns do público-alvo relativos ao momento, assunto ou questão

⁵ Tradução livre do termo After Hours.

que façam parte do contexto onde a campanha será executada. A verdade cultural pesquisada é obtida por diversos meios como estudos de comportamento do consumidor, *clipping* de imprensa local, netnografia de redes sociais, observações de campo e experiências empíricas focadas em busca e entendimentos de questões da coletividade e não do indivíduo.

A verdade da marca resume dois lados da mesma moeda, o *branding* que define como a marca quer se posicionar no mercado e a *reputação* que é de fato como ela é percebida. Aqui pesquisas da marca, quantitativas e qualitativas, estudos de marcas estruturados e recorrentes proprietários ou públicos como o *Top of Mind* do Datafolha e levantamentos de notícias de imprensa e netnografia em redes sociais podem servir como alguns exemplos de fontes para tais levantamentos.

Ao término dos levantamentos sugere-se que cada uma das verdades seja resumida e uma (ou mais) frases. O posicionamento a ser proposto deve estar na interpolação destas três. No caso da PUMA constatou-se que para a marca/produto a empresa cria roupas esportivas para o dia-a-dia, que nunca foram muito sérios, sempre patrocinam atletas que se divertem enquanto competem (Pelé, Maradona, Usain Bolt). Na verdade cultural eles perceberam que propaganda esportiva é sóbria, supercomplicada, técnica, séria e dolorosa. Já na verdade do público constatou-se que para o público em questão a vida para eles é um jogo, são os atletas casuais. Eles amam competir socialmente com seus amigos sempre que podem, o que é resumido no Posicionamento Estratégico como Puma é a marca para o Atleta casual.

C) A Ideia de Criativa

Nesta etapa do processo de arquitetura de campanha recomenda-se que o planejador se junte ao departamento de criação para elaboração da ideia criativa, sintetizando a ideia/conceito em uma frase, que não é necessariamente o *slogan* ou assinatura da campanha, não tampouco precisa figurar nas peças. A ideia criativa serve como direcionamento para criação, expressando o posicionamento estratégico proposto ao público alvo. De modo que todos possam apreender a ideia criativa recomenda-se a elaboração de um manifesto criativo e de uma peça arte conceito chave (*key visual*), ambos representando as ideias e elementos visuais que servirão de base para o material a ser criado.

No caso da campanha exemplo da PUMA, a ideia criativa para transmitir o posicionamento estratégico foi: PUMA Social. Ideia que traduz de maneira clara ao

público o posicionamento desejado e permite diversos desdobramentos táticos para superação das barreiras e realização das tarefas.

D) Determinação das barreiras e Tarefas.

Até este momento o desenho de arquitetura de campanha serviu para “aterrizar” conceitos estratégicos mais abstratos, tornando sua compreensão mais simples. A última etapa é determinar as barreiras que devem ser superadas para que se solucione o problema de negócio. Embora não exista limite predeterminado de barreiras a serem superadas, recomenda-se que se elenquem três, tal número reflete minimamente a complexidade de campanhas de comunicação, ao mesmo tempo que permitem uma arquitetura de campanha exequível no contexto de ações de curto prazo que o cenário digital em constante mudança demanda. A dimensão Tarefas determina as ações necessárias para superação da barreira, devendo estas serem tratadas em detalhamento no nível tático.

No caso do exemplo PUMA, considerou-se que as barreiras, tarefas e táticas relacionadas eram:

I - Barreira: o público-alvo não sabe o que o Atleta Casual significa. Tarefa: Estabelecer o Atleta Casual. Tática: TV/ Cinema, Revista/ Mídia Exterior, PDV.

II - Barreira: o público-alvo não entende a relação entre a Puma e o Atleta Casual. Tarefa: Mostrar como a Puma adiciona valor ao Atleta Casual. Tática: linha de Produtos, Hub Digital.

III - Barreira: como ter certeza que o Atleta Casual é algo legítimo? Tarefa: convidar novos consumidores para se tornarem Atletas Casuais. Tática: Ativações em bares, lojas e Hub Digital.

E) Elementos complementares da Arquitetura

Para ilustrar a aplicação da Arquitetura de Campanha são ainda utilizados mais três elementos de função tática que servem para demonstrar operacionalização da campanha⁶, são eles: o cronograma de desdobramento da campanha, que coloca toda as táticas em uma linha do tempo; o ecossistema de campanha, que serve para demonstrar como os meios e ações se relacionam e os indicadores-chave de performance que determinam como os resultados serão medidos.

⁶ Não abordados em profundidade neste artigo.

5. Aplicação do modelo de arquitetura de campanha em uma empresa do ramo de tecnologia.

A título de ilustração, tipificamos a seguir estratégia de campanha realizada pelos autores no segundo semestre de 2017. Dados os aspectos legais de confidencialidade de tais processos, omitimos os nomes das empresas envolvidas, entendo ainda assim, que tal exemplo é válido para fins didáticos. A agência é questão, doravante denominada AGENCIA X, é um exemplo típico da empresa de médio porte que tem tido necessidade de rever seus processos e quadros de funcionários devido às mudanças do cenário digital. Se inicialmente esta se consolidou no mercado especializando-se em ações de relações públicas, assessoria de imprensa e comunicação corporativa, angariando vários prêmios nestas áreas, atualmente vem passando por um processo de reorganização com foco no digital. Foi convidada a participar de uma concorrência proposta por uma empresa multinacional líder em seu segmento na área de tecnologia especializada em softwares corporativos e soluções de visualização de dados, doravante denominada CLIENTE Y.

O *briefing* do CLIENTE Y, considerava que apesar de sua reconhecida liderança e inovação mundial no setor, no Brasil enfrentava dificuldade para a geração de contatos comerciais qualificados, e desejava com uma campanha integrada de marketing digital e relações públicas gerar contatos comerciais mais qualificadas, especificamente almejava relacionar-se com diretores financeiros e de tecnologia das empresas *prospect*.

Embora notoriamente reconhecida por sua expertise em RP, Assessoria de Imprensa e Comunicação Corporativa, e tendo iniciado recentemente um serviço de integração com base em comunicação digital, a AGÊNCIA X vinha experimentando dificuldades no desenvolvimento de propostas técnicas, integrando todas estas áreas. Como muitas outras de mesmo porte ela não contava com um setor de planejamento, e o profissional responsável pelos desenhos estratégicos estava alocado junto a criação. Compreendendo a necessidade de estruturação do processo, contrataram a consultoria dos autores para auxiliá-los na construção da proposta técnica com fins de maximizarem suas chances de vitória na concorrência. Seguindo a orientação dos autores, a AGÊNCIA X utilizou a arquitetura acima proposta para o desenho da campanha.

Nossa proposta de utilização deste modelo foi norteadada por alguns fatores: curto tempo disponibilizado na concorrência para elaboração da proposta, baixa familiaridade com o processo de planejamento por parte das áreas envolvidas, limitação de recursos de pesquisa e pessoal, sendo que os profissionais de planejamento, criação e mídia

disponibilizados estavam no nível júnior ou pleno. Cenário que demandava um modelo de rápido entendimento permitindo maximizar a contribuição de todos os envolvidos.

O que se constatou nas três semanas de processo foi que este modelo de arquitetura tornou mais claro o desenho estratégico a todos os envolvidos, e ao determinar claramente as barreiras a serem superadas dotou os envolvidos de foco na resolução de problemas específicos o que efetivamente consagrou a AGENCIA X como vencedora da concorrência. Como corolário da clareza de apreensão dos processos e estratégias deste modelo de arquitetura de campanha, esta foi aprovada na íntegra pelo cliente, sem a demanda por ajustes posteriores. A efetividade da estratégia proposta foi constatada em um bimestre por meio do volume de contatos comerciais qualificados gerados pela ação, muito acima da meta determinada pelo CLIENTE Y, e pela incorporação deste na carteira de clientes da agência.

6. Considerações Finais

O contexto mercadológico das mudanças oriundas da tecnologia e seus desdobramentos econômicos tem causado forte pressão nas empresas prestadoras de serviços de comunicação e marketing, bem como nas instituições de ensino que propõem formar profissionais para atuar em tais setores.

Na linha de pesquisa e formação publicitária em que se inserem os autores, constata-se um ensino de publicidade e propaganda brasileiro pautado nas práticas das boutiques⁷ e grandes empresas do setor, contudo, no plano prático verifica-se que a imensa maioria dos graduados na área não irá atuar nas 50 maiores agências do país mas sim em empresas de porte menor, voltadas para áreas específicas e com quadros funcionais mais enxutos.

Neste sentido, percebe-se uma ausência de modelos teórico funcionais, que tenham passados pelo teste do mercado e que sejam mais adequados a realidade da vasta maioria das empresas de comunicação e marketing do Brasil. Agrava este quadro o contexto de transformação digital que por si só já demanda que agências adotem modelos e estruturas funcionais não naturais a suas especialidades, de modo a desenvolverem soluções efetivas para seus clientes. Cenário onde o referencial teórico disponível já não atende a contento a formação dos alunos.

⁷ Entende-se por Boutiques agências notórias porém pequenas (número de funcionários/ faturamento)

O modelo apresentado de arquitetura de campanha para planejamento de comunicação funciona no sentido de diminuir esta carência. Dada suas características de didatismo na apresentação e facilidade de compreensão que conduzem a uma execução mais fluida permitindo uma participação mais efetiva dos outros setores. E neste sentido, o presente artigo propõe-se ser um formalizado deste processo, apresentando-o a uma audiência mais ampla, com a intenção de que sua adoção torne as ações mais efetivas.

7. Referências

BLACKWELL, R.D. MINIARD, P.W. ENGEL, J.F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

BASTA, Darci. **Fundamentos de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da Universidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1994.

CAMARGO, P. **Comportamento do Consumidor: a biologia, a anatomia e fisiologia do consumo**. Ribeirão Preto: Editora Novo Conceito, 2010.

CASAS, A.L.L. **Marketing Móvel: tendências e oportunidade no marketing eletrônico**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

CORREA, Roberto **O Atendimento na Agência de Comunicação**. São Paulo, Global Editora, 2006a.

_____, Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing: uma visão global**. São Paulo: Saraiva, 2006b.

CHURCHILL JR., G.A. PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva 2013.

COUGHLAN, A.T. (et al.). **Canais de Marketing**. São Paulo: Person 2012.

FERRARI, Flávio. **Planejamento e Atendimento**. São Paulo, Edições Loyola, 2001.

FERREIRA, V.R.M. **Psicologia Econômica: estudo do comportamento econômico e da tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GADE, C. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo: EPU, 2006.

GIGLIO, E.M. **O Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage, 2010.

HOOLEY, G. PIERCY, N.F. NICOULAUD, B. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Person, 2011.

IASBECK, Luiz. **Publicidade e identidade: produção e recepção na comunicação publicitária – uma questão de identidade**. In: CONTRERA, Malena. HATTORI, Osvaldo. (orgs). **Publicidade e Cia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003. P. 19-35

-
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas. 2004.
- KELLER, K.L. MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Person, 2008.
- JONES, JOHN P (Org.). **A Publicidade como negócio**. São Paulo: Nobel, 20202
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Person, 2014.
- KOTLER, P. KELLER, K.L. **Administração do Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.
- KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Do tradicional ao digital. São Paulo: Sextante, 2017.
- LOVELOCK, C. WIRTZ, J. HEMZO, M.A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia, estratégia**. São Paulo: Person, 2001.
- MARTINS, Zeca. **Propagnada é isso ai!** Um guia para novos anunciantes e futuros publicitários. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MOWEN, J.C. MINOR, M.S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Person 2008.
- NELSON, Carol. **Advertising Age**: manual de publicidade. São Paulo: Nobel, 2001.
- NISKIER, Arnaldo. **LDB: A nova lei da educação**. Tudo sobre a lei de diretrizes e bases da educação nacional: uma visão crítica. Rio de Janeiro: Consultor, 1996.
- OLIVEIRA, B. (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo, Person, 2012.
- PREDEBON, José (Coord). **Curso de propaganda**: do anúncio a comunicação integrada. São Paulo: Atlas, 2004.
- PALEMR, A. BEJOU, D. **The Future of Relationship Marketing**. Canada: Routledge, 2011.
- PETER, J.P. OLSON, J.C. **Comportamento do Consumidor e Estratégias de Marketing**. São Paulo: MCGraw-Hill, 2009.
- RIBEIRO, Julio. EUSTACHIO, José. **Entenda a propaganda**: 101 perguntas e respostas sobre como usar o poder da propaganda para gerar negócios. 2ª ed. São Paulo: editora Senac 2011.
- RIES, Al. **Posicionamento a batalha por sua mente**. São Paulo: Mbooks. 2009.
- SATO, Silvio K. **Signos da Mobilidade. Marcas e Consumo na Cultura Digital**. São Paulo, Appris, 2017
- SAMARA, B.S. MORSCH, M.A. **Comportamento do Consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 9ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- SCHIFFMAN, L.G. KANUK, L.L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SCHWERINER, M.E.R. **Comportamento do Consumidor: identificando necejos e supérfluos essenciais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SHETH, J. MITTAL, B. NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo, Atlas: 2001.

SILVA, Helton. **Planejamento estratégico de marketing**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SOLOMON, M. **Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo, sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TYBOT, A. M; CALDER B. J. **Marketing. Kellogg School of Managent**. São Paulo: Saraiva, 2014.

URDAN, F.T. URDAN, A.T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2013.

Documentos Digitais

COLE, JULIAN **What is Comms Plannig**. 22 de outubro de 2013. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/juliancole/what-is-comms-planning>> Acessado em: 09/07/2018

THE NEXT GAG. **Julian Cole—Comms Planner**. 17 de Março de 2018.– Disponível em: <<https://medium.com/thenextgag-interviews/julian-cole-comms-planner-421e89da6c67>> Acessado em: 09/07/2018