

## Planejamento reencontra origem ao conectar agências com dados



Stella Pirani lidera a área de planejamento na J. Walter Thompson, em São Paulo: cliente precisa sentir atuação para além do processo de criação

Ao completar 50 anos, a área de planejamento reencontra propósito de seu surgimento em 1968, no escritório londrino da J. Walter Thompson. O movimento buscava aproximar a pesquisa da estratégia. A maior exigência pela inclusão de dados na orientação das ações de comunicação desafia os planners a conectarem as agências com os negócios dos clientes e os novos hábitos de consumo. **Págs. 20 e 21**

### COMUNICAÇÃO

## Com New Content, Accenture Interactive soma 640 pessoas

A Accenture Interactive confirmou na semana passada a compra da agência brasileira New Content — informação adiantada em setembro pela coluna Em Pauta. Nas próximas semanas, os 200 funcioná-

rios da New Content e os 440 da Accenture Interactive se mudam para uma nova sede, que até o ano passado abrigou a Neogama, formando um dos maiores times do setor no mercado brasileiro. **Pág. 16**

### MERCADOS EM FOCO

## Tecnologia e bem-estar impulsionam varejo farma

Consumidores com hábitos de consumo cada vez mais conectados e preocupados com saúde e bem-estar têm exigido das farmácias investimentos maiores em co-

municação digital e tecnologia em serviços. “Vamos reinventar a forma de levar farmácia para as pessoas”, diz Elizangela Kioko, presidente da Onofre. **Págs. 56 a 64**

### MARKETING

## New Era investe em franquias e digital para ampliar base

**Págs. 32 e 33**

### EM PAUTA

## Heads vence concorrência do Banco Original

**Pág. 74**

### ENTREVISTA

## Iguatemi foca storytelling e curadoria em suas unidades



Miranda: “Em 2019, a empresa lançará a plataforma de e-commerce para fortalecer o meio físico”

Os centros comerciais da Iguatemi Empresa de Shopping Centers funcionam como um ecossistema que une produtos, serviços e pessoas, servindo também como plataforma para as narrativas das marcas. O vice-presidente da Iguatemi,

Marcelo Miranda, analisa a indústria de shoppings no Brasil, traça um paralelo com o modelo norte-americano, que está em reavaliação, e projeta expansão e possíveis aquisições para ampliar a rede que tem 17 empreendimentos. **Págs. 6 e 7**

AGÊNCIAS

# Metamorfose ambulante

Planejamento em agências completa 50 anos e ganha relevância na busca por maior conexão com os negócios dos clientes e com as mudanças de hábitos dos consumidores

Por SALVADOR STRANO [soliveira@grupomm.com.br](mailto:soliveira@grupomm.com.br)



Equipe comandada por Stella Pirani na J. Walter Thompson, rede que lançou a primeira área de planejamento em agências, em novembro de 1968

No baralho de cartas que compõe o time das agências de comunicação, o planejamento poderia ser representado pelo coringa. A instituição do departamento na estrutura das agências completa 50 anos nesta semana. Neste período, o setor passou por momentos em que esteve mais próximo da mídia. Em outros, formou dupla com a criação. E houve até mesmo dobradinhas com o atendimento. Assim, os planners se unem a talentos de diferentes áreas

e se firmam como peça fundamental no jogo que tenta garantir mais pontos para as marcas no imaginário e na hora da decisão de compra do consumidor.

A atuação dos profissionais de planejamento se ampliou nos últimos anos, concomitantemente ao próprio papel das agências, que tentam transpor os limites tradicionais de desenvolvedoras de estratégias e peças de comunicação para entrar na seara da criação de produtos e serviços. Um exemplo disso é o

projeto Nike Fuelband, criado pela R/GA para a marca de artigos esportivos em 2012. Com a pulseira, foi possível adotar e registrar metas de atividades físicas. Ao conectá-la ao celular, o usuário também pode acompanhar a evolução do exercício e ainda compartilhar a movimentação com amigos.

“Se o cliente sentir a atuação do planejamento indo além do processo de criação e sendo essencial também para o sucesso dos negócios, o papel da disciplina

se torna ainda mais significativo do que no passado”, afirma Stella Pirani, head of strategy da J. Walter Thompson — rede multinacional que inaugurou a área de planejamento em agências, em novembro de 1968 (veja box).

Acreditando nessa premissa, diversas agências reposicionam e transformam suas equipes de planejamento nos últimos anos. No segundo semestre de 2016, a DPZ&T colocou planejadores e mídias trabalhando em conjunto, atrelados à divisão de conteúdo, criada pela agência para desenvolver projetos mais direcionados ao branded content.

## Olhar estratégico

Mais recentemente, no início de setembro, a Leo Burnett Tailor Made incorporou o setor ao de business intelligence sob o guarda-chuva único de estratégia. “Isso nos deu uma abertura no cliente em áreas nas quais a gente não tinha entrada. Agora, a gente opera com toda a área de pesquisa e inteligência do Bradesco, inclusive com mesa de performance. O mesmo acontece com Fiat e Camil”, afirma Tiago Lara, vice-presidente de estratégia e gestão de dados da Leo Burnett.

A Ogilvy também mudou sua área de estratégia recentemente. Entretanto, o caminho foi diferente, com a divisão do planejamento em três grupos. Agora, a chamada inteligência estratégica é composta por conteúdo, liderado por Gustavo Otto; planejamento, com Thaís Frazão à frente; e commerce strategy, sob a batuta de Daniel de Tomazo — que anteriormente era o responsável pela área de estratégia como um todo. “Não dá mais para termos uma área de planejamento estanque, que usa o mesmo fluxo de trabalho para todos os clientes. Essa divisão surge para conseguirmos ter uma visão fluida dos trabalhos que podemos oferecer e, principalmente, para conseguir executá-los de forma ágil e de acordo com a necessidade dos anunciantes”, explica o CEO Fernando Musa.

Além das mudanças organizacionais, a prática da atividade de planejador tam-

## Da pesquisa às estratégias

O ano 1968 ficou famoso pela efervescência cultural vivida no Hemisfério Norte. Segundo o ranking de música realizado pela Billboard, a canção *Hey, Jude*, dos Beatles, foi a música mais tocada nos Estados Unidos. Na França, o mês de maio foi eternizado por estudantes e professores que abalaram a sociedade tradicional europeia questionando os valores da época.

Do outro lado do Canal da Mancha, em meio a esse caldeirão cultural, dois publicitários que trabalhavam em operações distintas buscaram resolver um problema do modelo das agências de então: como entender o pensamento do consumidor e avaliar a resposta dele à publicidade. Tentando encontrar respostas, Stanley Pollitt lançou a BMP em maio de 1968. Com 11 pessoas, o escritório londrino tentou mudar o papel dos pesquisadores de agências, aproximando-os de atribuições como pensamento

estratégico, pesquisa publicitária e planejamento de mídia.

Em novembro do mesmo ano, Stephen King, outro executivo a se debruçar sobre o assunto, lançou o primeiro departamento de account planning na J. Walter Thompson londrina. Com 24 planejadores, o departamento foi resultado de um mestrado em modelos de comunicação que King cursou na Universidade de Harvard.

Com o tempo, ambas operações viram que a formação tradicional de pesquisadores não era suficiente para as novas necessidades que o departamento trouxe. Assim, no início dos anos 1970, Pollitt começa a formar trainees com o objetivo de cultivar essas habilidades.

Fora do Reino Unido, em 1992 apenas um terço das agências estadunidenses afirmou ter um departamento de planejamento. No Brasil, no fim dos anos 1990, o departamento chegou de forma mais ostensiva às grandes operações



Marlene Bregman e Rita Almeida participaram do momento em que a pesquisa virou planejamento



FOTOS: DIVULGAÇÃO

nacionais. A Leo Burnett, com Marlene Bregman; a Talent, de Júlio Ribeiro, com Rita de Almeida; e a JWT, com Jurandir Craveiro, foram algumas das agências que investiram no setor.

“Antes, a formação das agências continha basicamente fazer pesquisa. A transformação foi a pesquisa virar planejamento. Nesse momento, eu trabalhava com o Julio Ribeiro, e tivemos a passagem, onde conseguimos, além da leitura, ir para estratégias que faziam os clientes crescerem”, afirma Rita de

Almeida, head de planejamento da F/Nazca S&S. “No fim dos anos 1990, recebemos um mandato de evoluir de pesquisa de comunicação para planejamento. Tínhamos um dos melhores departamentos de pesquisa de comunicação dentro da Leo no mundo. Fiquei responsável por transformar o meu departamento de pesquisa. Depois, por fazer essa mudança na América Latina inteira”, conta Marlene Bregman, que em abril do ano que vem completará 40 anos na Leo Burnett.



Renata Bokel, da IBM iX: salto maior como estrategista, incluindo criação de produtos e serviços

bém passou a se integrar mais não só com os momentos iniciais dos processos de comunicação, apontando caminhos, mas também com uma fase posterior, quando as ações são executadas, paralelamente ao pós-venda. Para isso, indicam os líderes da área, é necessário ter um olhar estratégico sobre o rumo das campanhas, especialmente em tempos de alta fragmentação de mídia. “Hoje precisamos contar na equipe com estrategistas que joguem em todas as frentes. Eles precisam ser capazes de recomendar um novo modelo de negócio, participar do desenvolvimento de um produto digital, fazer campanhas, conteú-

do, trabalhar o social, tudo tendo dados como base”, afirma Marcia Aguirre, head de estratégia da R/GA.

Por vezes, essa formação generalista pode expandir os horizontes para além do ambiente das agências. Esse foi o caso de Renata Bokel, que em sua carreira passou por empresas como BETC, Isobar e Africa, e hoje é head of consumer engagement da IBM iX. Segundo a profissional, a mudança foi incentivada pela sensação da necessidade de realizar trabalhos que fossem mais relevantes aos clientes, inclusive com criação de produtos e serviços. “Existe uma luta forte para a agência nesse sentido, mas achei

que dentro da estrutura da IBM e da maneira como a gente cuida do negócio eu conseguiria dar um salto maior como estrategista”, afirma Bokel.

Um dos cases recentes que seguem essa linha é o da Bia, do Bradesco, que ganhou repercussão nacional neste ano. Em 2014, a IBM firmou parceria para a introdução de inteligência artificial nas operações do banco. Após dois anos de trabalho, a plataforma Bradesco Inteligência Artificial começou a se relacionar com funcionários da instituição. Já no começo de 2018, chegou ao consumidor final, realizando operações em mais de 60 produtos comercializados pelo Bradesco.

Nesse cenário em transformação, um planejador “precisa ter um olhar muito generoso com as outras disciplinas. Como não temos mais silos e trabalhamos em conjunto, o planejador é muito mais um coordenador desse trabalho”, afirma Renata.

### Teoria e prática

Entretanto, a mudança causada pela disrupção digital também gera reflexos negativos para os planejadores. “O digital trouxe muita coisa boa, só que todo mundo da indústria de comunicação precisa assumir que ela também traz o lado ruim”, aponta Utymo Oliveira, group strategy director da BETC. “Um exemplo disso é a armadilha de visão de curto prazo. Isso não é um problema do digital em si, ela só precisa ser corrigida”, afirma, se referindo à prioridade dada por muitos anunciantes ao varejo em detrimento da comunicação institucional e da construção de marcas a longo prazo.

Se a organização dos departamentos internos das agências e a formatação dos profissionais passam por muitas mudanças atualmente, a construção do que precisa ser o planejador do futuro também é outra. Escolas de atualização profissional, como Miami Ad School e SandBox, buscam dar cursos que munam os planners com ferramentas para encarar essa nova realidade. As instituições levam líderes do mercado às salas de aula com cursos como Tríade Digital, da SB, e Bootcamp de Planejamento em Comunicação, da Miami.

“Em agências sempre se falou que a formação acontece na prática. Em parte, isso é verdade, porque os recém-formados não saem ‘prontos’ da graduação. Mas isso não quer dizer que essa formação deve ser completamente desestruturada. Na Sandbox, por exemplo, nós desenvolvemos um programa em parceria com o Grupo de Planejamento para uma formação que reflita a realidade da área nas melhores agências. É um jeito de evitar formar profissionais de modo inconsistente e cheios de buracos”, diz Daniel de Tomazo, que, além de trabalhar na Ogilvy, é sócio da SandBox.

“Se eu contratar alguém que fez o Pocket ou o Bootcamp na Miami, fico muito mais seguro. Mas eles são cursos de R\$ 11 mil. Não posso segregar meu departamento só com pessoas dessas escolas”, pondera Tiago Lara, da Leo Burnett. Pensando nisso, o Grupo de Planejamento, que também realiza cursos de extensão, criou um programa de bolsas para pessoas de baixa renda, que inclui também eventos da entidade.

## Ecletismo que potencializa a entrega ao cliente

Renata d’Avila é a oitava presidente da história do Grupo de Planejamento, tendo iniciado seu mandato de dois anos em março de 2017. Sua carreira profissional inclui passagens por Y&R, Santa Clara e Lew’Lara\TBWA. Atualmente, é chief strategy officer da Fbiz. Nesta entrevista, ela aponta qual o perfil esperado do profissional de planejamento.

### Olhar duplo

Há dois olhares que sempre foram importantes, mas hoje são ainda mais fundamentais: um muito grande de entendimento de pessoas e cultura, e o outro, de que o planejador precisa de uma conexão muito forte com o negócio, com a entrega. Essa combinação sempre foi presente. Mas, agora, a novidade é também poder olhar e interpretar os dados. Extrair do dado um aprendizado, um insight.

### Diferentes backgrounds

O planejamento teve na sua base certo ecletismo. Tivemos gente de jornalismo, publicidade, cientistas sociais. Hoje, o que temos também são pessoas com formações diferentes. Dentro da minha equipe, por exemplo, tenho desde gente que vem da formação clássica de publicidade, até gente de linguística ou ciências de dados. Essa combinação de olhares é que pode potencializar a entrega ao

cliente. Apesar disso, a base da formação de qualquer planejador é o interesse e a curiosidade de aprender.

### Novas ferramentas

Hoje, conseguir botar a marca na jornada das pessoas é fundamental. Os dados entram muito nessa jornada ao combinarmos com o que vem do cliente, de vendas, segmentação e dos dados de pesquisa. Dados de venda também trazem muita informação para a gente. No meio desse monte de

olhares, tem o papel do planejador de entregar todos esses estudos e fazer isso virar uma estratégia — o que acaba sendo um papel muito integrador. Saber fazer as perguntas e integrar essas respostas é primordial. Já para o futuro, vejo que sempre vai se resumir a saber fazer as perguntas certas e dar sentido às respostas. O que muda são as ferramentas, e a gente vai precisar saber lidar com essas ferramentas, como inteligência artificial e uso de voz em assistentes virtuais.

### Estratégia ongoing

Na nossa gestão, seguimos o core da proposta do Grupo de Planejamento, que sempre forma novas pessoas e ajuda na atualização profissional. Realizamos eventos com assuntos novos, como games. Também expandimos muito o olhar do planejador, no sentido de que ele não é só o planejador da agência, mas que a estratégia é fundamental em todos os lugares. O mundo de hoje precisa de estratégia ongoing. Para isso, estreitamos bastante os laços com planejadores que estão em plataformas e clientes.



Renata d’Avila: “base da formação de qualquer planejador é o interesse e a curiosidade de aprender”