

PUBLICIDADE 1

Introdução e Fundamentos

Luís Rasquilha

A INOVA CONSULTING é uma empresa global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria e treinamento de futuro, tendências e inovação estratégica para a gestão. Através do conhecimento dos cenários, das megatendências, das tendências comportamentais, das tendências de negócio e dos benchmarks de mercado, produzem-se Insights aplicáveis aos negócios, com dna inovador e forte orientação ao futuro.

A INOVA CONSULTING possui experiência de consultoria e treinamento de futuro, tendências e inovação para as seguintes áreas de negócio: hotelaria, turismo, jóias, tecnologia, ensino, varejo e ponto de venda, telecomunicações, ótica, banco, fitness, financeira, seguros, indústria, construção, conteúdos, comunicação, e-commerce, tecnologia, automóvel, bens de consumo, combustíveis e lubrificantes, saúde e bem estar, farmacêutica, transportes, alimentação e bebidas, TV a cabo, conteúdos, mídia, entretenimento.

Para mais informações visite
www.inovaconsulting.com.br

Índice

Parte 1 – Fundamentos de Publicidade

1. Enquadramento
 - 1.1 Definição e seu Significado
 - 1.2 História da Publicidade
 - 1.3 Funções da Publicidade
 - 1.4 Papel da Publicidade
 - 1.5 Definições e Âmbito de Actuação

2. A Publicidade e o Marketing
 - 2.1 Mix de Marketing e Mix de Comunicação de Marketing
 - 2.2 Comunicação Above the Line e Below the Line
 - 2.3 Comunicação Integrada
 - 2.4 Publicidade vs. Propaganda

3. Publicidade e Comunicação Global
 - 3.1 Publicidade Global
 - 3.2 Comunicação Global – Evolução da comunicação (décadas 60, 70, 80/90).

4. Agências de Publicidade
 - 4.1 História das Agências de Publicidade
 - 4.2 Organização Geral e Funções
 - 4.3 Métodos e Documentos de Trabalho
 - 4.4 Modelo de Negócio – Actual e Futuro
 - 4.5 Elementos Fundamentais da Publicidade:

Parte 1 – Fundamentos de Publicidade

1. Enquadramento

Considerada a técnica mãe da comunicação, a Publicidade sempre foi responsável por grande parte do orçamento de comunicação, pois por ser uma técnica de massas permite atingir um público-alvo mais abrangente e, conseqüentemente, “contactar” com mais pessoas.

Devido a esta característica, a capacidade de atingir um grande número de pessoas, sempre foi, por oposição às outras técnicas, considerada “de massas” ou *Above the Line* (“acima da linha”). Do quadro anexo podemos ter a percepção do enquadramento da Publicidade no campo global das técnicas de comunicação:

Figura 1: Quadro das Técnicas de Comunicação

Comunicação de Massas = ATL Above the Line	Publicidade TV/Cinema Rádio Imprensa Outdoor Online – Sites Mobile
Comunicação Direcçionada = BTL Below the Line	Marketing Directo Promoções Merchandising Relações Públicas Patrocínios Mecenato

	Feiras Eventos
--	-------------------

Em capítulo próprio voltaremos a abordar este quadro e o seu significado enquanto suporte da noção da Publicidade.

1.1 Definição e seu Significado

No seu Sentido Etimológico, a palavra Publicidade significa: Tornar público, transmitir informação ou ideias a outros.

Enquanto definição:

Publicidade – Técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico e que é especialmente paga e utilizada com o objectivo de dar a conhecer e valorizar uma Marca (Produto, Serviço ou Instituição), contribuindo para a sua experimentação, consumo, adesão, fidelização, utilização ou apoio.

Analisando esta definição em detalhe podemos retirar algumas conclusões interessantes sobre o significado desta técnica.

- É uma técnica de comunicação de massas porque põe em comum, sendo um esquema operativo para atingir um objectivo. É de raciocínio lato e engloba aperfeiçoamento, evolução e aprendizagem.
- Dirige-se a um público específico que são os potenciais consumidores ou utilizadores.
- É especialmente paga porque é um serviço que permite a uma empresa concorrer para um objectivo, com valor acrescentado, pelo que tem um custo associado. Por

ter um valor acrescentado e concorrer para um objectivo é um investimento (nunca um custo) que trará contrapartidas a prazo.

- É um serviço técnico e não empírico, daí ter valor acrescentado, porque implica um conhecimento alargado de técnicas e disciplinas;
- É parcial porque não mente mas pode omitir, explorando apenas os pontos fortes das marcas que anuncia;
- Visa o consumidor final mas não pode descurar nem o prescriptor (quem recomenda) nem o influenciador (quem influencia a decisão de compra);
- Por fim, a publicidade não vende. Ajuda a vender. É um dos elementos que faz com que a Marca (Produto/Serviço/Instituição) seja a escolhida.

1.2 História da Publicidade

Desde sempre que existiu Publicidade embora não fosse assim designada.

Desde os primórdios que as pessoas tinham necessidade de dizer a outras, em maior ou menor número, que detinham determinado produto para trocar, dando assim a conhecer a sua “oferta”.

Daí que não se possa ao certo saber quando nasceu a Publicidade. Dir-se-ia que nasceu com a necessidade de trocar coisas e com a conseqüente satisfação das necessidades do ser humano.

No entanto podem-se enumerar algumas fases conhecidas da sua evolução histórica, com os erros inerentes à não documentação sobre este assunto.

1. A primeira forma de publicidade conhecida surgiu no Egipto através de 1 papiro.

2. A segunda forma de publicidade surgiu na Grécia através das Tabuletas e dos Pregoeiros que anunciavam as mensagens aos cidadãos;
3. Com a Civilização Romana solidificaram-se os Pregões (Mercadores), as Tabuletas e Textos Escritos, os Álbuns (Jornal com Anúncios Comerciais) e os Libellos (Cartazes);
4. Na Idade Média existiu uma evolução no sentido de comunicar o mesmo a diversas pessoas em simultâneo. Tendo para o efeito sido desenvolvido um sistema de impressão de placas de madeira que divulgavam a informação dos órgãos decisores à população;
5. Guttemberg marca a história da Publicidade por ter sido o inventor dos caracteres/tipos móveis e consequentemente o inventor da impressão gráfica, o que impulsiona e difunde a comunicação massivamente devido, também, ao crescimento das cidades. O que é interessante registar é que a invenção dos caracteres/tipos móveis teve como objectivo a impressão e difusão da Bíblia, influenciando indirectamente a história da Publicidade, mas tendo-o feito de forma absolutamente marcante.
6. Em 1630 Teofrast Reinodou pôe ao dispor dos “anunciantes” um serviço de colocação de anúncios imobiliários no seu jornal. Em 1631 Reinodou edita o periódico “Gazette de France” onde se publica o 1º anúncio, em França;
7. Finais do Séc. XVIII – Os jornais Ingleses colocam páginas das suas edições ao dispor de potenciais comerciantes para a colocação de mensagens de carácter comercial;
 - i. A Revolução Industrial, motor de desenvolvimento social, económico, tecnológico, comunicacional, permitiu que surgissem as empresas no sentido moderno do termo, com unidades de produção com um nível de equipamento importante para a produção em massa, o que impulsionou a necessidade de comunicação e divulgação da oferta produtiva aos mercados. Aqui se marca uma nova fase na vida da

Publicidade, assumindo o seu papel incontornável até hoje na relação com o mercado-alvo (abordado e definido mais à frente).

8. Mais tarde, em França, os jornais abrem as páginas a anúncios comerciais.

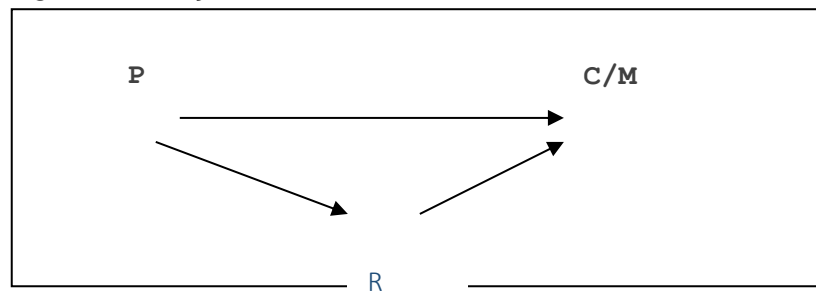
- Passa-se da relação artesanal

Produtor \Rightarrow Comprador

- Para uma relação

Produto \Rightarrow Rede \Rightarrow Mercado

Figura 2: A relação Produto – Rede – Consumidor/Mercado



9. *Émile Girardin*: Vende jornais abaixo do preço de custo, tornando-os mais acessíveis à população de estratos mais baixos, o que divulga a comunicação em massa a um maior número de pessoas. Os jornais passam a ser formadores de opinião e passam a influenciar a opinião pública. A publicidade suporta nesta altura os custos de produção, um modelo seguido ainda nos dias de hoje pelos órgãos de comunicação social, dependentes da publicidade para viverem.

10. No Séc. XX: Os mercados alargam-se, aumenta o poder de compra, surgem mais empresas a produzir bens sucedâneos, aumenta a concorrência, sendo mais complicado colocar produtos no mercado, surgindo a necessidade de

investigar e fazer estudos de mercado (*Research*). Surgem os media (Rádio e TV), surgem as primeiras agências intermediárias entre os agentes e os meios respectivos, aparecem os *slogans* e Toulouse Lautrec revoluciona as imagens e os anúncios, elaborando uma linguagem publicitária intencional – desenhada ou escrita.

11. Com o aumento de concorrência, aumenta o número de produtos, o seu ciclo de vida é mais curto, devido ao lançamento de atributos diferentes e novos, o que leva a uma rápida produção e inovação, com o conseqüente desenvolvimento e incremento do investimento em Publicidade (Comunicação Comercial).

1.3 Funções da Publicidade

Como técnica de comunicação, a Publicidade desempenha funções fundamentais na sociedade. Assim temos como funções da Publicidade:

1. Informativa – Dá a conhecer, ajuda a vender a Marca;

2. Económica – Refere-se ao circuito económico que, com a contribuição da publicidade, através da activação do consumo faz com que o circuito não se rompa;

3. Financiadora – Financia/Subsidia custos

Ex. A venda de páginas de jornal para publicidade reduz os custos de produção do jornal.

4. Substitutiva – Tem a ver com o facto da Publicidade actuar através da substituição de um objecto real por outro objecto (signo publicitário) que representa o real, criando uma realidade fictícia.

Ex. O cão “Scottex” simboliza o papel higiénico fofa.

5. Estereotipadora – A publicidade divulga mensagens que vão sendo recebidas de igual modo por um conjunto de indivíduos. Os receptores da mensagem criam o estereótipo do que é divulgado.

Ex. Estereótipo de um executivo – fato, gravata, mala, telemóvel.

6. Desproblematizadora – A publicidade apresenta o seu discurso e as suas Marcas em situação de prazer. Cria-se um universo lúdico porque são sempre situações agradáveis que apresentam a Marca. Se as situações forem problemáticas, são desproblematizadas logo de seguida com a apresentação da Marca.

Ex. Calor? Sede? Beba “Coca-Cola”.

5. Conservadora – Quando se comunica a alguém algo, por trás da aparente inovação existe uma série de valores que já existiam e que permitem ao receptor descodificar a mensagem. Se os valores forem novos o indivíduo não percebe a mensagem.

Algumas Notas adicionais:

- A Publicidade não é uma técnica de utilização amadora, mas é obra a desempenhar por profissionais que precisam saber interpretar o problema, escolher o caminho mais indicado e organizar os meios para atingir os objectivos;
- A Publicidade tem uma componente de comunicação persuasiva, pois tenta persuadir as pessoas num determinado sentido. Tenta estabelecer atitudes e inovações que levem à compra da Marca. Tenta-se ser a preferida através da comunicação persuasiva.
- O ênfase da comunicação publicitária não deve estar no produto e nos seus atributos (Posicionamento Técnico) mas sim nos efeitos e benefícios da sua utilização para o consumidor. Deve responder à legítima questão colocada pelos consumidores: o que é que eu ganho com isso?

1.4 Papel da Publicidade

Ciente da sua importância na economia e nos negócios, a Publicidade desempenha um papel fundamental no sucesso das marcas, definido por O'Shaughnessy.

1. Social Role – Difusão de informação.
2. Advocacy Role Indecision Making – Exerce influência sobre objectivos, crenças e vontades das pessoas.

Formas de exercer a influência

- a. Want Conception – Forma de activar uma procura que existe mas que é latente;
 - b. Want Development – Incrementação dos níveis de consumo através de novas formas de utilização (o telemóvel antes dava para falar, hoje envia mensagens, tem jogos, ..., o que torna as pessoas mais dependentes devido à criação de novas formas de utilização) ou com a intensificação da utilização actual (o exemplo clássico: ao se alargar o buraco do tubo da pasta de dentes leva a um consumo mais rápido da pasta, com o consequente aumento da procura);
 - c. Want Focus – Focaliza a procura. Forma de converter os consumidores de outras Marcas para a minha, alterando os critérios de escolha das pessoas;
 - d. Want Satisfaction – Retém a fidelidade do consumidor para tentar garantir a base de clientes.
3. Papel a desenvolver no Marketing Mix* – Em determinados produtos há variáveis motoras com peso maior ou igual à comunicação.

Ex. As marcas próprias – às vezes também designadas por marcas brancas, embora erradamente – (Jumbo, Pingo Doce, Continente, ...) apresentam como variável motora o preço, enquanto que marcas como a

Coca-Cola, a Apple ou a Audi apresentam como variáveis motoras a comunicação (e a marca).

*a desenvolver em capítulo próprio.

Segundo Leon e Schultz (1980)

“A Publicidade quer na procura primária da classe de produto, quer na secundária (Marca X) tem geralmente uma influência directa e positiva nas vendas. Particularmente no caso da Publicidade visar desenvolver a classe de produto o incremento das vendas não pode ser garantido”.

Notas:

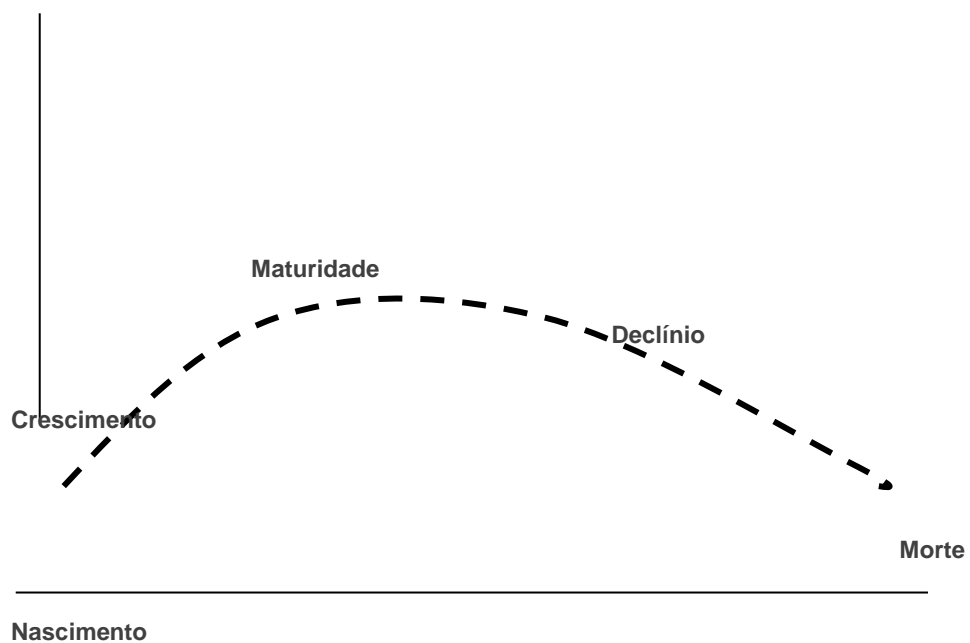
- Procura primária – procura de uma classe de produtos que satisfaz uma necessidade.

Ex. Pão. Há muitas Marcas de pão, mas o nome do bem é que conta.

- Procura secundária – Marca que dá suporte e personalidade ao produto.

Ex. Pão Bimbo.

Figura 3 – Fases do Ciclo de Vida do Produto



Consideramos na comunicação uma fase adicional na vida dos produtos que é a Morte, pois considera-se que um produto só termina o seu ciclo de vida quando é “esquecido” pelos consumidores e não quando deixa de estar à venda (concepção tradicional de marketing).

1.5 Definições e Âmbito de Actuação

Serve este capítulo para nos dar uma visão complementar sobre alguma terminologia regularmente utilizada no meio publicitário.

Definições Base de Marketing:

Marketing – é um processo de natureza social e empresarial pelo qual as pessoas e grupos trocam coisas (bens ou serviços – produtos físicos ou intangíveis) atribuindo-lhes valor.

Marketing – é um processo de planeamento e execução da concepção do Produto, Comunicação, Distribuição e Pricing, que podem ser de ideias, bens ou serviços de modo a possibilitar as trocas que satisfaçam os objectivos dos intervenientes no processo.

Philip Kotler

Marca – “Uma Marca é a soma intangível dos atributos de um produto: o seu nome, embalagem e preço; a sua história, reputação e a maneira pela qual é comunicada”.

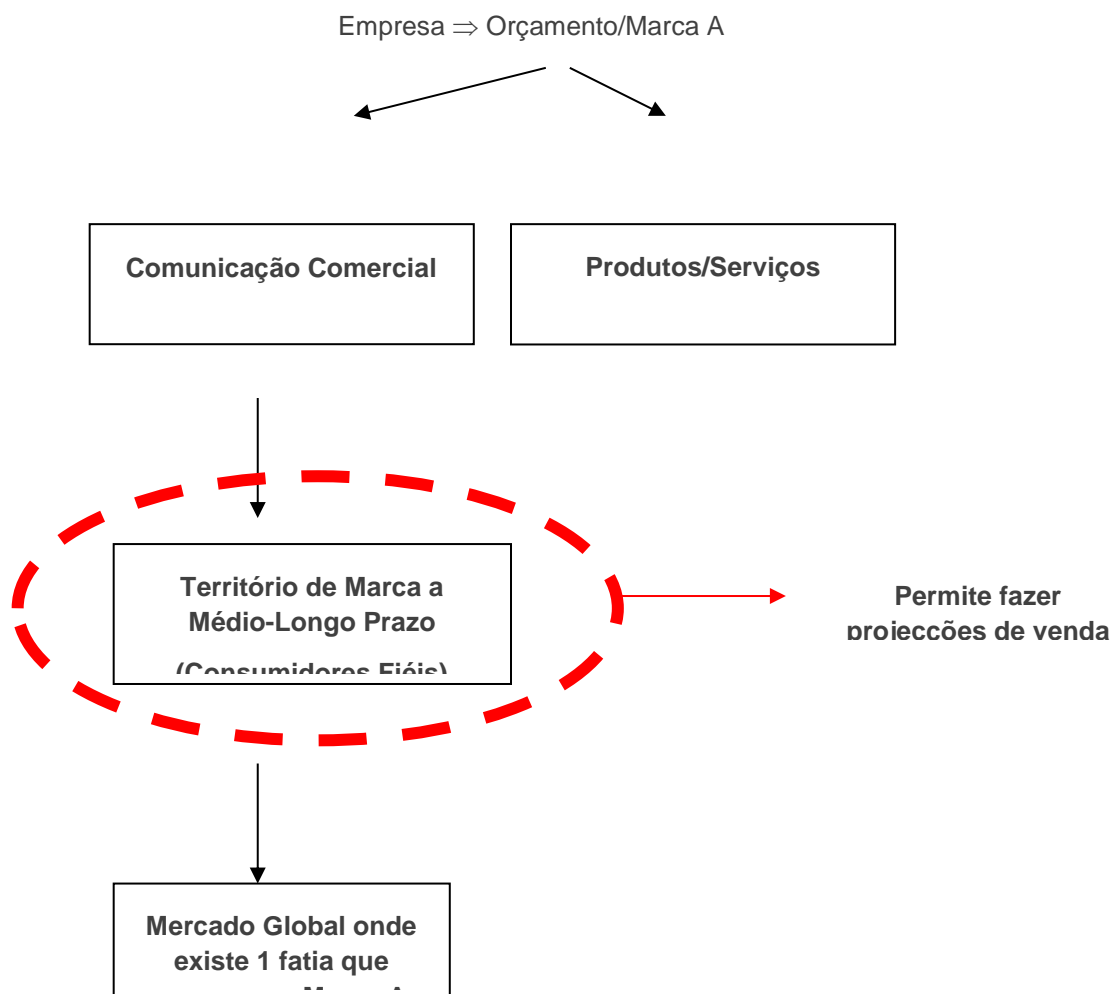
1955 – David Ogilvy

Marca ≠ Produto

- Produto – O que o cliente compra.
- Marca – O que o cliente escolhe.

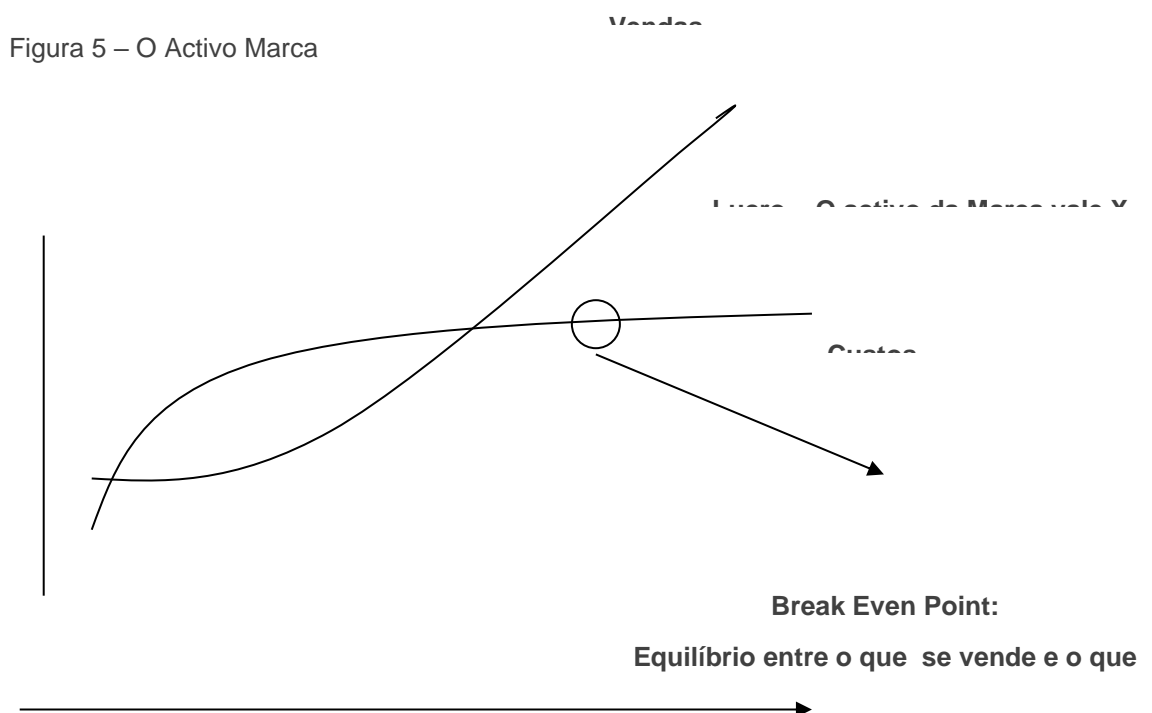
Marca é o valor intangível, o activo que representa um potencial de vendas e que dá lucro à empresa, criando o seu território de imagem, suporte dos negócios e base das estratégias de comunicação.

Figura 4 – A importância do território de Marca



Fatia de Mercado = Quota de Mercado = Market Share – Sabe-se que existe um potencial de consumo que nos permite ter lucro e que permite pagar as despesas associadas à produção da Marca.

Enquanto não há território de Marca investe-se mais dinheiro do que se ganha. A Marca cria-se e mantém-se, não se podendo perder, sob pena de se perder grande parte do activo da empresa.



No Balanço a Marca está do lado do Activo. Não do Passivo.

Comunicação de Marca – Dirige-se ao indivíduo e representa um universo simbólico e imaginário.

Brand Name – Nome de Marca que é anunciada. Não se anunciam produtos mas sim Marcas ou Brand Names. Ex. Não se anunciam calças de ganga mas sim Levi's, DKNY, Façonnable, ...

As Marcas ou Brand Names possuem “Properties”, ou seja, uma propriedade ou conjunto de características que lhes dá um estatuto no mercado, uma personalidade. A “Property” é a única forma de diferenciar os Brand Names uns dos outros. É a única forma de nos diferenciarmos da concorrência pela existência de uma personalidade, um carácter, um status, ..., que produz uma Imagem de Marca.

Produto – Tudo o que existe sem Marca. Tem que possuir atributos para ser baptizado com um nome – Brand Name.

Grupo-Alvo/Público-Alvo/Target/Cible – É o conjunto de indivíduos com características homogéneas que se pretendem atingir com uma campanha. Definem-se através de um conjunto de variáveis de segmentação – Demográficas (idade, Sexo, ...), Psicosociológicas (Estilos de Vida, hábitos de Consumo, ...), Económicas (Rendimento Disponível, ...)

Corporação/Corporate – Entidade física e objectiva que é uma empresa.

Corporate Identity – Diz respeito a tudo o que compõe a “carta de apresentação” da empresa. É o sinal de existência da empresa e a materialização dessa existência.

Comunicação Institucional – Expressão de legitimidade da empresa como entidade económica, social e cultural. O discurso institucional expressa valores, uma ideologia e uma missão da empresa (o que quer ser e para onde quer ir).

Meio/Medium – Veículo que permite a difusão em massa de uma mensagem.

Ex. TV, Rádio, Imprensa, Outdoor.

Suporte – Elemento constituinte do meio que permite o contacto com os indivíduos que constituem o grupo alvo.

Ex. Telejornal, Comercial, Visão. 8x3.

Flop – Fracasso de uma campanha publicitária.

Head-Line – Mensagem em forma de título, apelativa e que é colocada geralmente no topo, à cabeça, de um signo publicitário (anúncio).

Base-Line – Mensagem em forma de título, apelativa e que é colocada geralmente na parte inferior de um signo publicitário (anúncio).

Motivação – Tensão interior que leva a um impulso no sentido de reencontrar o equilíbrio e anular a tensão. Leva a 1 comportamento, comportamento esse que é a face visível da atitude.

Mercado – Pessoas com necessidades/desejos, com dinheiro para gastar e com vontade de o gastar.

Slogan – Frase ou conjunto de palavras curtas, concisas, facilmente memorizáveis, com capacidade de impressionar e que constituem um “Stopper” capaz de chamar a atenção.

Segundo C.Haas:

“Slogan é um aforismo (máxima consignada em poucas palavras) que age por repetição no conjunto de uma campanha publicitária e que encontra lugar, por vezes no final dos anúncios.”

Segundo Galliou:

“Slogan é um texto curto bem entendido, elogioso, carregado de valor sugestivo, fácil de decorar, colocado às vezes à cabeça mas, a maioria das vezes no final do anúncio. Está estreitamente unido ao nome da Marca.”

Características do Slogan:

- Fórmula específica associada ao nome de uma só Marca;
- Frase fácil de decorar e repetir;
- Capaz de chamar a atenção (Stopper);
- Capaz de comunicar uma imagem simpática da Marca;
- Frase curta e original;
- Tem sempre associado uma Promessa.



Nokia. Connecting People.

A Promessa e a Marca devem estar sempre presentes. A Promessa pode ser explícita ou implícita e não directamente observável (Ex. Anunciar Façonnable não obriga a dizer que se tem estatuto social. Está implícito).

A Promessa pode aparecer num Head-Line ou Base-Line. Não é obrigatório estar no Slogan, devendo estar sempre presente.

Qualquer que seja a Promessa e a sua forma de transmissão tem de ser uma concretização do eixo de comunicação (a desenvolver mais à frente).

Publicidade Teaser – Criar expectativa nas pessoas anunciando só uma parte da campanha sem divulgar a Marca, o que torna as pessoas mais receptíveis à mensagem quando a Marca for anunciada.

Top of Mind – Marca líder em termos de Recordação Espontânea.

Recordação Espontânea/Genérica – Recordação da Publicidade em referência à classe de produto em análise. Recordação da Publicidade de forma espontânea sem qualquer orientação prévia para o Mercado, Marca ou Meio.

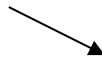
Ex. Que Publicidade se lembra de ter visto na última semana?

Recordação Total – Somatório entre a Recordação Espontânea e a Recordação Sugerida.

Recordação Sugerida – Recordação Publicitária em que o entrevistador diz ao entrevistado o nome de Marcas que tiveram Publicidade e que ele não referiu anteriormente na Recordação Espontânea.

Índice de Recordação = $\frac{\text{Recordação Total}}{\text{Recordação Espontânea}} \times 100 = \dots\%$

Recordação Total



Σ (Rec. Espont. + Rec. Sugerida)

Varia entre 0 e 100.

Se for próximo de 0 \Rightarrow Publicidade recordada de forma sugerida;

Se for próximo de 100 \Rightarrow Publicidade recordada de forma espontânea.

Mensagem – Informação relevante que a comunicação veicula ao grupo-alvo. Nem sempre entendida de forma eficaz, a mensagem é a base de toda a estratégia publicitária.

Hipóteses pelas quais o Grupo-Alvo pode não receber com eficácia a mensagem:

1ª Atenção Selectiva – O estímulo não é notado;

2ª Distorção Selectiva – O indivíduo distorce a mensagem de maneira a que ela esteja de acordo com a sua personalidade. Ouve só o que quer e o que lhe agrada. O que não lhe agrada é posto de lado.

3ª Busca Selectiva (Recall) – Busca permanente de pequenas partes da mensagem que o indivíduo retém em memória de longo prazo.

Probabilidade de Atenção

=

Força percebida da recompensa – Força percebida de castigo

Custo percebido do esforço a efectuar pelo consumidor

2. A Publicidade e o Marketing

A Publicidade é assim uma técnica de comunicação ao serviço das Marcas, para ajudar a resolver problemas de Comunicação derivados de Problemas do Marketing.

Em síntese, faz parte do Mix de Comunicação de Marketing, Mix este integrado no Mix de Marketing.

2.1 Mix de Marketing e Mix de Comunicação de Marketing

Mix de Marketing: Inclui as tradicionais 4 variáveis base, ou os 4 P's.

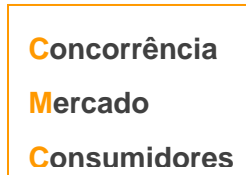
Produto (*product*)

Preço (*price*)

Comunicação (*promotion*)

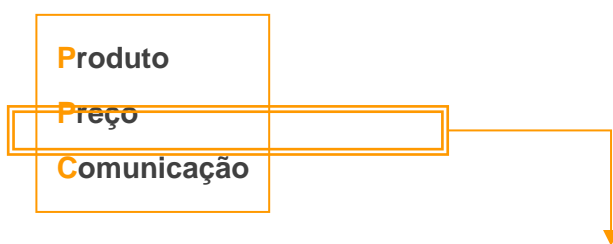
McHarty

Definidas como as variáveis de controlo (ou internas) da empresa, onde o marketing assenta a sua estratégia base para tentar interagir com as variáveis de influência (ou externas).



O Mix de Marketing é assim a gestão das variáveis de controlo e de influência, num processo onde a comunicação tem um papel decisivo.

O Mix de Comunicação (ou Mix de Comunicação de Marketing): engloba todas as técnicas de comunicação á disposição do marketing para uma melhor eficácia da mensagem. A Publicidade embora sendo a técnica mãe, incorpora a panóplia das possibilidades de comunicação existentes.



Técnicas de Comunicação	Publicidade
-------------------------	-------------

	Marketing Directo Promoções Merchandising Relações Públicas Patrocínios Mecenato Feiras Eventos (Online e Mobile – sites, e-mails, sms, chats, etc.)
--	--

2.2. Comunicação Above the Line e Below the Line

Ainda que já ultrapassada, a visão sobre Above e Below the Line tem a sua razão de existir.

Normalmente designada por comunicação Above the Line (acima da linha) a Publicidade era assim identificada por ser a técnica de comunicação de massas que mais orçamento concentrava.

As restantes técnicas, por serem mais direccionadas e representarem todas juntas um orçamento semelhante ao da Publicidade eram apelidadas de Below the Line (abaixo da linha).

Figura 6 – Perspectiva “Above the Line” e “Below the Line”:

<i>Above The Line</i>	Publicidade TV, Imprensa, Exterior, Rádio, Cinema
<i>Below The Line</i>	Mkt Directo e Relacional: Telemkt, Direct Mail, Direct Response Advertising, Data Base Management, CRM Relações Públicas, Lobbying e Propaganda. Feiras e Exposições

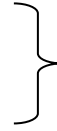
2.3. Comunicação Integrada

Não sendo hoje sequer viável falar nesta diferença, mas sim em integração e coerência entre tudo o que se faz nas várias técnicas de comunicação.

Falamos de comunicação integrada TTL(Through the Line ou Beyond the Line), pois acrescenta valor ao longo da linha de comunicação quando feita de forma global, coerente e alinhada nas várias técnicas que utiliza. Fala-se da EGIC.

Diferença entre ATL e BTL:

- ATL – Comunicação de Massas;
- BTL – Comunicação Dirigida.



EGIC –
Estratégia Global e Integrada de

Para que a EGIC seja uma realidade há que encarar as várias técnicas de comunicação como potenciadoras da mesma mensagem da marca.

Seguidamente se apresenta a definição de cada técnica de comunicação, remetendo-se para o último capítulo uma breve reflexão de cada uma:

Relações Públicas – Esforço deliberado, planeado e continuado para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre uma Organização e os seus Públicos. (Instituto Britânico de RP).

Lobbying (uma das áreas das RP mas que aqui se entende relevante destacar) – Todo o conjunto de actividades que visam influenciar as autoridades administrativas/políticas na decisão de escolha construtiva, no interesse geral e não apenas no interesse particular. Visa posicionar um assunto na ordem de trabalhos de um governo/ministério com o intuito de defender uma opinião.

Marketing Directo – Sistema interactivo de Marketing que utiliza um ou mais meios de comunicação para efectuar uma resposta e/ou transacção quantificável. Método pelo qual as empresas estabelecem uma relação directa e duradoura com os seus consumidores.

Promoções – Forma directa de persuasão mais baseada em incentivos externos do que em benefícios da Marca e que é designada para estimular imediatamente a compra e avançar com as vendas.

Merchandising – Conjunto de estudos e técnicas de aplicação, utilizadas separadamente por fabricantes e distribuidores, com a finalidade de aumentar a rentabilidade do ponto de venda e o escoamento dos produtos, através da adaptação

permanente do sortido às necessidades do mercado e apresentação apropriada das mercadorias.

Mecenato – Forma de apoiar actividades ou projectos que não funcionam segundo uma lógica de mercado, ou seja, em que a aplicação de um preço que os consumidores estejam dispostos a pagar pelos bens e serviços prestados não é suficiente para cobrir os custos de os produzir.

Patrocínio – Técnica de comunicação que permite a uma empresa associar-se a uma operação desportiva ou cultural, provocando um impacto sobre a notoriedade e imagem e um efeito sobre as vendas.

Eventos – Acontecimentos de carácter cultural e de entretenimento que cumprem um objectivo específico de apresentação, demonstração ou partilha de informação com um público-alvo específico (líderes de opinião, consumidores, especialistas, ...).

Feiras – Acontecimentos de carácter comercial que visam a apresentação de inovações e a partilha de visões de negócio de uma mesma Categoria de Produto entre os vários intervenientes no processo de Marketing.

2.4. Publicidade vs. Propaganda

Embora na língua brasileira e na sua bibliografia queiram dizer a mesma coisa, Publicidade e Propaganda têm diferentes significados.

Publicidade – Técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico e que é especialmente paga e utilizada com o objectivo de dar a conhecer e valorizar uma Marca (Produto, Serviço ou Instituição), contribuindo para a sua experimentação, consumo, adesão, fidelização, utilização ou apoio.

Propaganda – Técnica de comunicação destinada à comunicação de valores e ideologias, com o objectivo de captar adesão, desenvolver atitudes e fomentar comportamentos.

Semelhanças entre Publicidade e Propaganda:

1. Respondem ao desejo de saber e compreender – A Publicidade fornece argumentos, a Propaganda fornece interpretação de acontecimentos;
2. Respondem à necessidade de afirmação pessoal – A Publicidade motiva a compra/utilização e posse através da aquisição. A Propaganda fomenta a adesão a valores e ideologias;
3. Respondem à necessidade de participação e integração num grupo – A Publicidade baseia-se na troca, leva à imitação e identificação pela posse. A Propaganda cria laços de pertença a uma comunidade ideológica.

Diferenças entre Publicidade e Propaganda:

1. A Publicidade visa a experimentação, compra e utilização. A Propaganda procura impor uma explicação global de uma situação;
2. A Publicidade apoia a massificação (função estereotipadora). A Propaganda influencia os valores e atitudes fundamentais fornecendo interpretações;
3. A Publicidade não ataca os oponentes. A Propaganda ataca directamente os oponentes (Ex. Políticos em debate);
4. A Publicidade utiliza motivações mais primárias (carácter hedonista, procura de prazer, juventude, beleza, ...). A Propaganda utiliza motivações mais absorventes do ego (liberdade, justiça e os seus valores);

5. A Publicidade procura satisfazer desejos mais egocêntricos. A Propaganda faz do individuo um militante de valores universais.

3. Publicidade e Comunicação Global

3.1 Publicidade Global

Preconiza um determinado nível de standardização/ padrão a nível macro (internacional) quer das estratégias de comunicação, quer das próprias campanhas, permitindo pequenas adaptações pontuais.

Fala-se de Marcas Universais – Coca-Cola, Audi, Benetton, Ford, Vodafone, Sony, ...

A Publicidade Global tem de se preocupar com valores universais porque as diferenças entre os países são grandes. É fundamental ter em conta os objectivos e a necessidade de que este tipo de mensagem não colida com os valores instituídos nos mercados destino. Tem de ser uma campanha universal sem entrar em choque com os valores instituídos, o que implica que a campanha seja igual em todo o mundo e que passe a mensagem sem desvirtuar a imagem de Marca e sem a desacreditar, o que pode acontecer caso a mensagem colida com esses valores instituídos.

A Publicidade Global é usada pelas Marcas Universais, que utilizam os mercados mundiais para também diluírem os seus custos de produção.

Detectados os valores universais globalmente aceites, desenvolve-se uma campanha mais abrangente e mais complexa que não implica constrangimento, fazendo-se apenas alterações locais, consoante a necessidade de as efectuar ou não.

Ex. Slogan – Always Coca-Cola

Sempre Coca-Cola

Vantagens da Publicidade Global

1. A distribuição em termos universais da mesma comunicação para mercados diferentes só implica ligeiros custos de adaptação, mantendo os custos de produção iguais;
2. O reforço da Marca é resultante da coerência das mensagens difundidas universalmente pelos vários mercados;
3. Este reforço que se liga ao território da Marca permite, em sociedades de mercados abertos, que as Marcas detenham uma Notoriedade e uma força que vai fazer a diferença em termos de concorrência uma vez que acabaram os posicionamentos técnicos. É a imagem de Marca que vende.

Desvantagens da Publicidade Global

1. Países que podem ter hábitos culturais diferentes e que originam entraves às campanhas;

Ex: A MacDonalDs não pode vender Hambúrgueres de carne de vaca na Índia.
2. Legislação que pode criar dificuldades nas temáticas, nas mensagens ou nos meios;

Ex: Não se pode comunicar em TV bebidas alcoólicas antes das 22h30.
3. Diferentes expectativas e diferentes hábitos de consumo dois diferentes mercados, que condicionam a mensagem da Marca e a sua aceitação.

Ex: Halls mentoliptos – visto como um refrescante em determinados mercados e como bom para tratar das dores de garganta noutros.

A Publicidade Global é feita apenas por Marcas universais que anunciem no mundo inteiro. Já a Comunicação Global pode ser feita por qualquer Marca uma vez que incorpora a noção de comunicação integrada já abordada anteriormente.

3.2 Comunicação Global – Evolução da comunicação (décadas 60, 70, 80/90)

Podemos fazer uma breve evolução ao longo das décadas para observar como tem a comunicação global evoluído e com isso influenciado a Publicidade.

Anos 60:

As empresas vivem numa óptica de crescimento sustentado onde o poder de compra e a produção têm uma evolução constante e permanente. É um período importante para a formação de grupos económicos e de tecno-estruturas. Sedimenta-se a grande distribuição que começa a assumir o peso relativo que tem hoje.

O consumidor tem como preocupação principal o consumo. Estamos numa era de consumismo importando dos EUA onde há uma cultura de abundância e uma sociedade de consumo.

A comunicação e os profissionais da Publicidade tinham uma função determinante para manter o consumo de massas. Os consumidores não contestavam a Publicidade, acreditando nos publicitários e nas soluções propostas. A demonstração de Criatividade é baseada no *Copy Strategy* (a desenvolver à frente) Uma sociedade marcada por uma atitude racional implica o surgimento de uma sociedade lúdica, de sonho, utópica, o que leva a uma crise industrial, que tem como impulsionador as crises petrolíferas de 73 e 75.

Anos 70

As empresas começam a ter a consciência dos limites do crescimento económico. Os anunciantes começam a ter conhecimento das técnicas publicitárias, havendo cada vez mais um desvio do investimento na comunicação tradicional (meios de comunicação de massa) para outras técnicas de comunicação paralelas até aí sem grande expressão.

As técnicas “fora do meio” dizem respeito a toda a comunicação “*Below The Line*” como Relações Públicas, Merchandising, Publicidade no Local de Venda (PLV), Marketing Directo, Promoções, ... Aumenta a comunicação “BTL” diminuindo a comunicação “ATL”. Esta variação tende a ser equilibrada nos 50%. As agências de Publicidade detectam no mercado a necessidade de utilização de novas técnicas e criam-se

empresas especializadas que tentam abranger o leque de serviço completo para atingir novamente o grupo-alvo.

O consumidor surge com o desenvolvimento do individualismo e existe uma explosão de liberdades (Revolução Sexual), surgindo a contestação à publicidade. O consumidor é olhado pelos publicitários à luz de novos critérios de segmentação e à luz de estilos de vida.

Para Baudrillard

“Os signos objectos transformam-se em elementos constitutivos de uma linguagem que define um território de mentalidade e de comportamento homogéneo em termos de estilo de vida”.

A Comunicação e a Publicidade passam a ter como objectivo criar uma diferenciação. Há uma libertação das escolas europeias das influências anglo-saxónicas, sendo a Publicidade europeia mais marcada por um estilo mais imaginativo e mais especulativo, o que dá à publicidade um valor acrescentado.

Anos 80/90

As Empresas incorporam o modelo actual de Aldeia Global ou Sociedade da Comunicação (do Relacionamento e da Informação no séc. XXI), onde tudo o que se passa se sabe no momento noutra local do planeta. Estamos perante a sociedade do multi-media, graças ao desenvolvimento tecnológico associado à informática e à electrónica (exponenciado no séc, XXI através das potencialidades da Internet e das comunicações móveis).

Os profissionais da Publicidade acabam por se impor, tal como a Publicidade, como uma entidade determinante na evolução da estrutura económica e das sociedades. Começa a dar-se uma concentração das estruturas publicitárias em termos de empresa que ganham dimensão e que perdem flexibilidade. As empresas têm um novo problema: A Publicidade só por si não garante a colocação de produtos no mercado e surgem problemas de comunicação e de relacionamento entre a empresa e os seus públicos.

O consumidor começa a exigir uma Publicidade com uma característica mais conceptual, ou seja, uma expressão imaginária que não está associada directamente ao produto ou às necessidades mas sim aos estilos de vida.

A Comunicação tem uma nova realidade: a Marca e o Produto fundem-se numa só, comunicando-se estilos de vida e não comportamentos funcionais do produto. Anuncia-se o estilo de vida que se tem com determinado produto X e põe-se de lado todas as componentes utilizadas para a produção do produto X.

Hoje

Assistimos à mudança da concepção tradicional de empresa, com estruturas mais pequenas, flexíveis e descentralizadas. Um cariz de inovação e de velocidade de abordagem ao mercado sem precedentes ganha forma.

Os consumidores mais críticos, exigentes e informados procuram sempre as melhores opções, não acreditando naquilo que as marcas comunicam. O emergir da componente on-line ganha peso e força nas decisões de compra – blogs, sites, chats, motores de busca assumem a liderança no momento da procura de informação sobre uma marca. A era da Web 2.0 e brevemente da Web 3.0 vai mudar a forma como escolhemos e compramos.

A comunicação está em processo de saturação (cerca de 4.000 estímulos de comunicação diários na vida de um consumidor) onde a diferenciação e a atenção são cada vez mais difíceis de conquistar. A atomização das técnicas e formas de comunicação mudam diariamente e o que antes era assumido como útil está neste momento posto em causa.

O que é então Comunicação Global?

É uma nova focalização que visa uma abordagem do conjunto de potencialidades de comunicação da empresa sendo conseguida através de:

1. Estratégia de construção e capitalização de um território exclusivo da Marca;
2. Definição e operacionalização de uma política integrada e coerente intermeios. Deve gerir a comunicação nos diversos meios para aproveitar a energia existente entre eles;
3. Permanente integração do conjunto, percebendo se estamos ou não no caminho certo. Avaliação permanente para se corrigirem os desvios.

Um território de Marca constitui a única diferença verdadeira e duradoura para uma empresa. Uma comunicação global é uma filosofia de actuação para a empresa.

Para o consumidor é uma nova representação da empresa que a torna claramente identificável, interactiva pela comunicação bidireccional, perceptível e coerente.

A comunicação global através do território de Marca gera um sistema de valores e de referências.

No panorama actual da comunicação cada vez mais as estruturas integradas são uma realidade.

A comunicação global é assim a definição de uma estratégia tendo como instrumento, para a sua definição, um conjunto de técnicas que criam entre si sinergias e interacções. (Essas técnicas fazem parte do Mix de Comunicação de Marketing a desenvolver no capítulo seguinte).

É fundamental existir para cada técnica do Mix de Comunicação, uma coerência e uma correlação entre as técnicas para aproveitar a energia existente entre elas.

A Comunicação Global pode ser a 2 níveis:

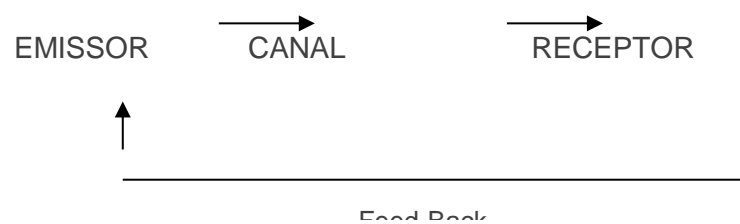
- Ao nível do Marketing e
- Ao nível da Empresa.

Em ambos é fundamental a integração entre as várias técnicas de comunicação “ATL” e “BTL” = EGIC., numa política de comunicação global.

Sub-sistemas que integram uma Política de Comunicação Global:

1. Sub-sistema de comunicação de pertença – comunicar para partilhar;
2. Sub-sistema de comunicação comercial – comunicar para vender;
3. Sub-sistema de identificação – política de nomes, Marcas, identificação visual e sonora, logótipos, linhas gráficas, ...;
4. Sub-sistema de auditoria e controlo – organização do feed-back.

Figura 7 – O modelo tradicional de comunicação



Factores que explicam o aumento crescente do investimento em Comunicação:

1. Crescimento da concorrência nos mercados abertos. Maior oferta;
2. Diminuição da eficácia da unidade monetária investida em Comunicação. Menor rentabilidade para cada escudo investido;

EX. Antigamente um orçamento de comunicação de 300.000€ era dividido por 4 canais de TV. Hoje os mesmos 300.000€ são menos rentáveis devido

ao número de canais de TV, desde os generalistas aos canais cabo, o que significa que para termos a mesma cobertura o orçamento terá de ser maior.

3. Banalização dos produtos, fim dos Posicionamentos Técnicos e passagem para o anunciar de Marcas e Estilos de Vida;
4. Desenvolvimento do Marketing de Inovação;
5. Poder da grande distribuição. As Marcas fortes com grande presença no mercado permitem um equilíbrio entre produtos e consumidores, o que representa uma fatia de venda elevada, obrigando à colocação das Marcas nas grandes superfícies;
6. Aumento dos custos de nível da compra de espaço e a nível de produção;
7. Desenvolvimento em termos da oferta de media. Existe maior variedade de suportes, o que implica aumento de investimento em comunicação para atingir o grupo-alvo.

4. Agências de Publicidade

4.1 História das Agências de Publicidade

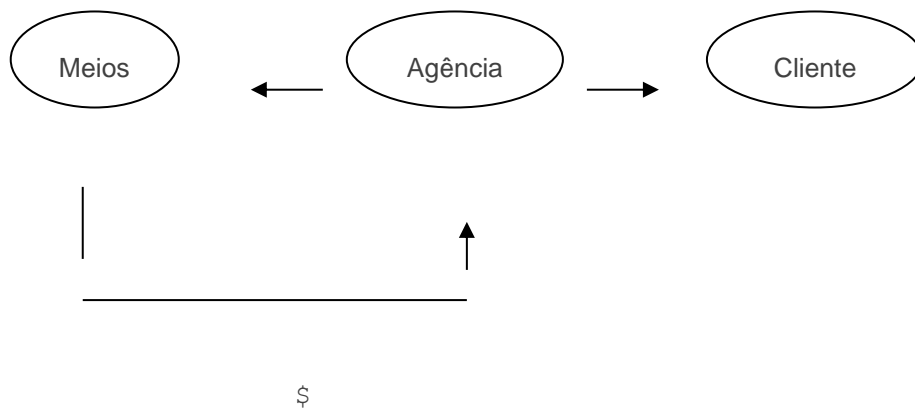
Definição de Agência (Segundo a APAP – Associação Portuguesa de Agências de Publicidade):

Considera-se Agência de Publicidade as sociedades constituídas de acordo com a lei geral, tendo por objectivo exclusivo o exercício da actividade publicitária e que disponham para o efeito de organização de colaboradores de reconhecida competência profissional, capazes de assegurar a vários clientes em simultâneo um serviço de qualidade nos campos de Análise de Marketing, Concepção e Criação da planificação, da compra e do controlo de campanhas de publicidade.

Sendo os agentes de gestão, criação e desenvolvimento da Publicidade conforme a conhecemos, faremos seguidamente uma breve evolução histórica.

As primeiras Agências de Publicidade foram designadas de angariadoras de espaço nos jornais. Surgiram nos EUA em meados do séc. XIX e são as primeiras a vender espaço de suportes de imprensa e a cobrar uma comissão.

Figura 8 – A relação Intermediária das Agências



Este tipo de relação gera polémica devido à hipótese das Agências serem subsidiadoras dos meios.

Em França, também no séc. XIX, monta-se a primeira rede de correspondentes na Europa e uma angariação de espaço, o que faz com que os custos de produção dos jornais sejam parcialmente cobertos pela angariação de espaço de publicidade.

Surgem nos EUA, nos anos 70 do séc. XIX, os modelos seguidos pelas Agências actuais, mas apenas em termos de concepção das mensagens publicitárias. Só algumas décadas depois é que se caminha no sentido do modelo de Agência actual.

Séc. XX – Anos 60:

- Considerados os anos de ouro da Publicidade, surgindo o Marketing e a sua profissionalização. Surgem as Agências de Serviço Completo que satisfazem todas

as necessidades de comunicação comercial. É uma época de crescimento económico e de consumo, desenvolvendo-se as grandes cidades com um grande desenvolvimento das técnicas de comunicação.

- Fala-se de Marcas como activo e banaliza-se as componentes técnicas do produto.
- Dá-se importância à Criatividade (factor de diferenciação) e aos Estudos (research) de Mercado e de Consumidor.
- Surgem modelos de actuação que pretendem dar maior tecnicidade e profissionalismo às questões da comunicação onde a Marca é rainha, possui a USP (unique selling proposition) e as Reason Why (justificação das promessas).

Após o 1º choque petrolífero (1973):

- Dá-se um período de crise com o desinvestimento, semelhante ao que se vive actualmente. Procura-se dar eficácia de curto-prazo aos investimentos feitos, rentabilizando-os o mais depressa possível.
- O domínio da Criatividade cede lugar ao domínio da estratégia onde se minimizam os riscos de actuação. Surge mais um concorrente às Agências de Publicidade designadas de Centrais de Compra (compram espaço por atacado e durante um período de tempo – 1 ano – vendendo depois o espaço adquirido à Agências. Este espaço adquirido pelas centrais reduz a possibilidade de actuação e o orçamento das Agências, que se vêm apertadas pela falta de espaço e pelo seu elevado custo.
- A Agência passa a ser conselheira nas técnicas que compõem o Mix de Comunicação e recorre a empresas subsidiárias e especializadas nas diversas áreas.
- A Publicidade passa a ser regulamentada numa forma mais exigente devido às pressões dos consumidores e da defesa dos seus interesses, o que torna a legislação mais severa para com a Publicidade.
- A crise implica que a Agência tenha que flexibilizar a sua estrutura para ter uma rentabilidade aceitável, exportando serviços da sua estrutura interna, bastante rígidos e dispendiosos, o que origina a formação de profissionais como fotógrafos especializados, free lancers, etc.
- A Publicidade descobre-se como Comunicação Global com todo o conjunto de técnicas que se podem utilizar.

Síntese da Evolução Histórica

Séc XIX até aos anos 30 (séc XX) – Fase em que não Publicidade propriamente dita. Há compra e venda de espaço e colocação de anúncios. Época em que os profissionais estavam ligados às grandes empresas;

Anos 60 (Idade de Ouro) – Surge a função Marketing e a sua especialização e diversificação de funções como consequência da necessidade de prestação de um serviço especializado. Surgem profissionais que se destacam e existe um debate entre a escola dos EUA e a Francesa. Idade da Agência de serviço completo, existindo dentro da Agência todas as funções de serviço ligadas à Publicidade, que tornavam a Agência pouco flexível.

Após 1973 – Surge uma Agência mais flexível que corresponde à actual, devido à diminuição de investimento. As Agências evoluíram no sentido de maior flexibilidade e experiência, continuando a ser as conselheiras de comunicação.

Dominam o mundo e foram criadas quase todas nos anos 60. As Multinacionais são as agências que comunicam a maioria das grandes marcas mundiais, presentes nos vários mercados. Sem uma ordem de importância seguidamente se enumeram as principais:

- Ogilvy
- Publicis
- McCann Eriksson
- Leo Burnett
- Lowe (Lintas)
- RSCG
- Young & Rubicam Brands
- JWT (Ex- J Walther Thompson)
- TBWA
- Saatchi & Saatchi
- BBDO
- Dentsu
- FCB
- DDB
- Grey

Destaque a algumas agências, que embora não sendo multinacionais são encaradas como tal devido à sua projecção criativa:

- Kessels Kramer
- 180 Amesterdam
- Wieden & Kennedy

Portugal é um dos mercados mais desenvolvidos em termos mundiais no que diz respeito à estratégia e criatividade. E aqui se destacam agências e empresas de comunicação e branding como:

- Brandia
- Ivity
- Shift
- Strat
- Opal
- BBZ
- W Portugal
- Z Publicidade
- Sumo
- Norma Jean
- Cupido
- Partners

4.2 Organização Geral e Funções

Sendo uma empresa, uma agência tem uma estrutura de arrumação empresarial que embora diferente de agência para agência segue sempre uma estrutura base.

Funções da Agência para com os Anunciantes/Clientes:

1. Aconselhamento em Comunicação e em Marketing. Definição da estratégia e de táticas, concepção e produção de campanhas, etc;
2. Mediação e Negociação com fornecedores e meios, negociações feitas pela defesa dos Clientes;
3. Compra de Espaço quando não é definido/feito pelas centrais de compra;
4. Controlo em termos de qualidade do material produzido, controlo de criatividade, de qualidade de exposições e inserções, cumprimento das cláusulas dos contratos, etc;

Funções da Agência para com os suportes e os meios:

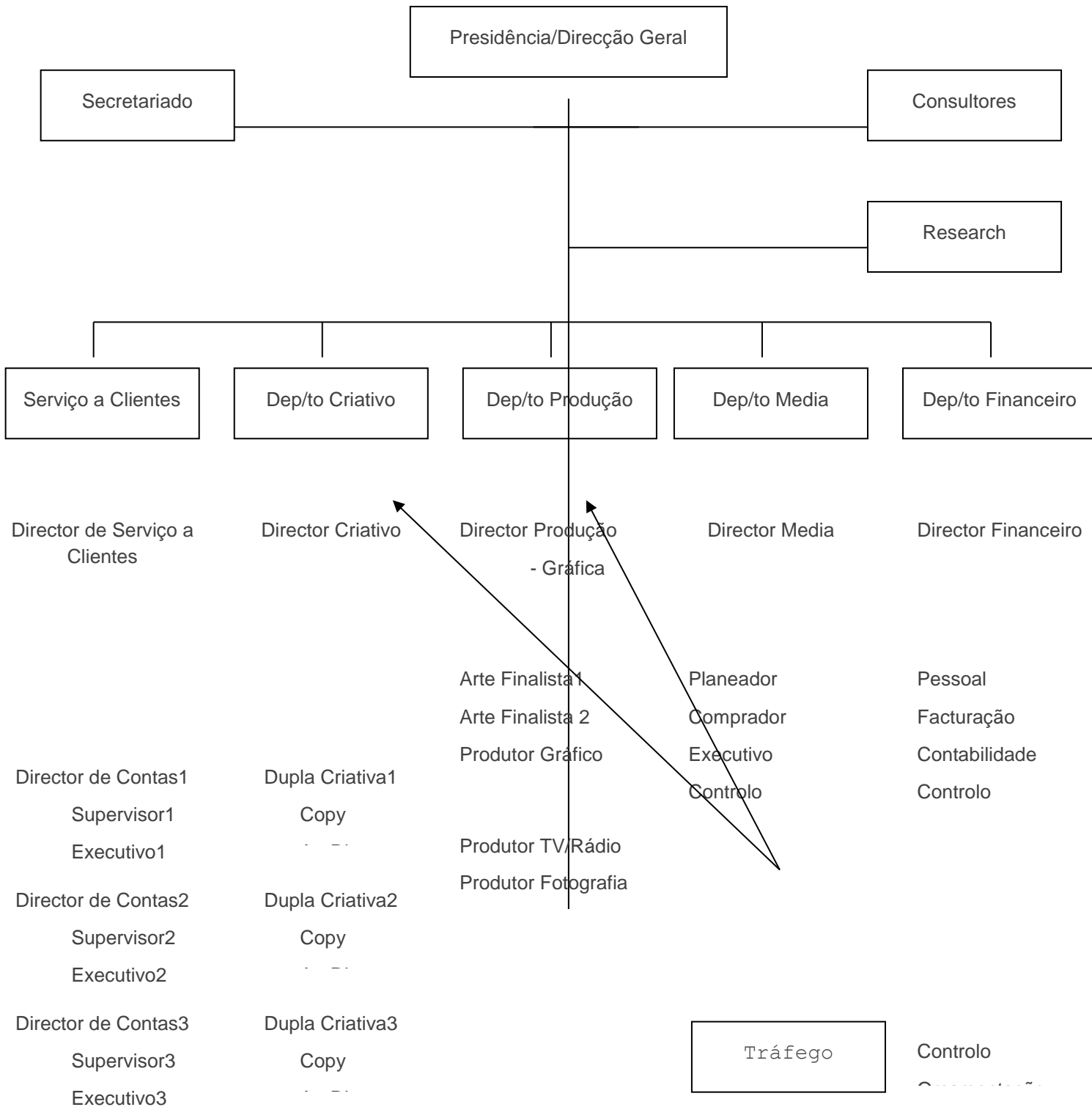
1. Emissão de ordens de compra que formaliza a compra de espaço no suporte;
2. Execução de propostas especiais;
3. Funções de ordem financeira e jurídica, sabendo o que se pode ou não fazer de acordo com a legislação.

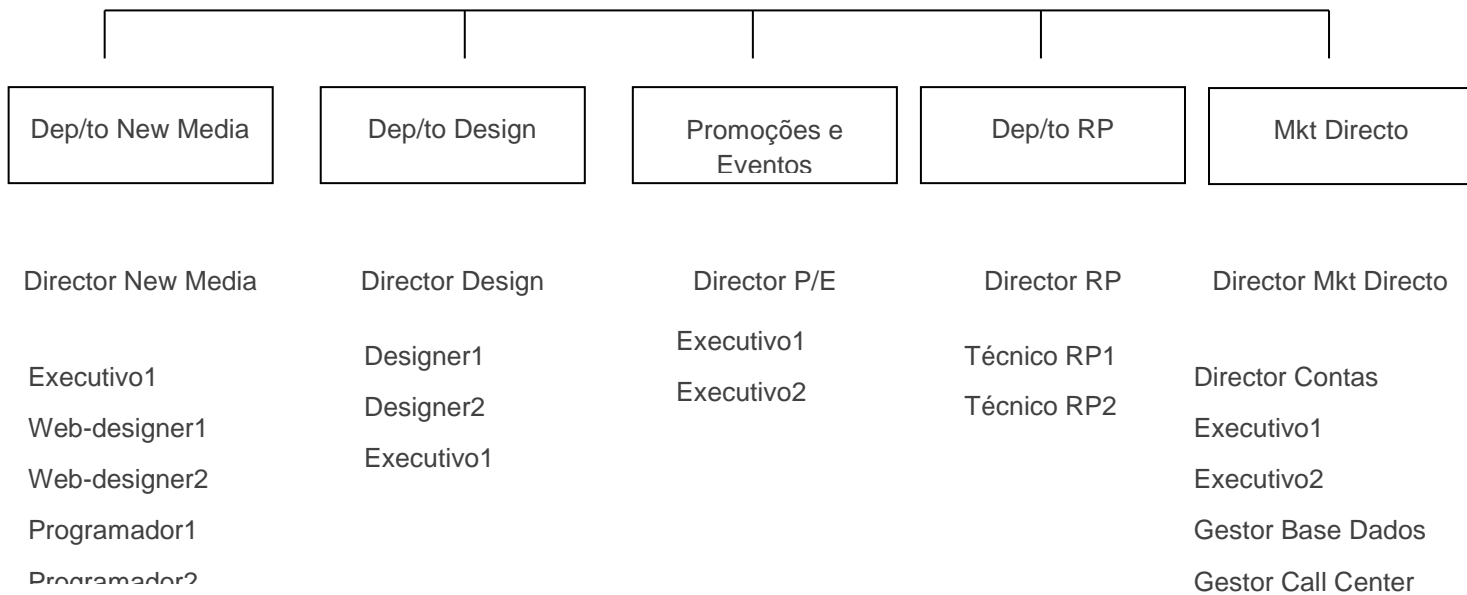
Principais departamentos das Agências de Publicidade:

1. Departamento Criativo – Responsabilidades que pertencem às estratégias criativas, concepção de campanhas, sua produção e controlo de qualidade;
2. Departamento de Contacto/Serviço a Clientes – Relações com os Clientes, gestão financeira, estratégia da Marca e execução das estratégias de comunicação;
3. Departamento de Media – Responsável pela definição da estratégia e planeamento de media, compra de espaço, caso não se recorra a centrais de compra, responsável pela distribuição do material a enviar aos suportes e pelo controlo;

4. Departamento Administrativo e Financeiro – Gestão administrativa e financeira da empresa, controlo orçamental e de facturação.

Figura 9 – Estrutura Tipo de uma Agência:





Funções e Carreiras Profissionais:

- Direcção Geral:
 - o Accionistas/Dono da Agência – Funções de controlo geral e planeamento da empresa, definição da política de pessoal e relações com fornecedores e clientes.

- Direcção Administrativa/Financeira:
 - o Director Financeiro/Tesouraria/Caixa/Contabilidade/Responsável RH – Funções de planeamento financeiro do exercício e responsável pelo controlo orçamental. Supervisor das áreas administrativas.

- Direcção de Contas:
 - o Director de Serviço a Clientes/Director de Contas/Supervisor de Contas/Executivo de Contas/Estagiário:
 - Director de Serviço a Clientes – Tem a função de gerir o departamento de contacto, sendo o Director dos Directores de Contas. É um adjunto da Direcção Geral para a área de Planeamento, Estratégia e Executiva;

- Director de Contas – Representa o Cliente na Agência e a Agência no Cliente. Coordena os grupos de contacto devendo estar presente nos pontos importantes da relação Cliente vs. Agência. Este director tem responsabilidade acrescida na medida em que tem de se manter em contacto ao nível dos Mercados e do Marketing e elaborar relatórios para a Agência sobre a evolução dos mercados, concorrência, ... Tem uma actividade pro-activa estudando oportunidades. Tem também funções de aconselhamento do grupo de contacto.

- Supervisor de Contas – Pode substituir o Director, coordenando e gerindo o grupo de executivos de contas que dele dependem. Participa na definição da estratégia de comunicação, recebe e discute briefings com o Cliente, está presente nas reuniões com o grupo criativo e de media, controla o material final que é produzido e responde ao Cliente. Elabora relatórios sobre as Marcas (Contas) que podem trazer valor acrescentado.

- Executivo de Contas – Representa o Cliente na Agência e vice-versa. Tem que gerir o orçamento/budget de Marca de acordo com as regras e discute a Estratégia Operacional de Marketing. É o responsável pelo dia-a-dia de trabalho na conta. Tem que cumprir os prazos sendo a sua gestão e negociação importantes para dar credibilidade ao Cliente. Tem que controlar a facturação efectuada, tem de negociar com fornecedores (internos e externos da Agência) para obter orçamentos possíveis de atingir para respeitar as regras adjudicadas à produção. Negoceia com o Tráfego as datas de entrada e da saída do trabalho. É responsável pelos arquivos da sua Marca e pelo dossier onde consta a comunicação comercial efectuada pela concorrência com análises desta que se devem manter actualizadas. Para a elaboração deste dossier – Advertising Book – conta com o apoio do Estagiário/Trainee que tem a seu cargo o trabalho de arquivo e pesquisa de informação para complementar as

necessidades dos briefings. Acompanha muitas vezes o Supervisor nas reuniões de modo a poder tomar contacto com o dia-a-dia da empresa.

- Direcção Criativa/Produção:

- o Director Criativo/Copy Writer ou Redactor/ Art Director ou Visualizador/Maquetista/Designer/ Produtor TVRCine/Produtor Fotográfico/Director de Produção Gráfica/ Arte Finalista/Produtor Gráfico/Tráfego:

- Director Criativo – Domina as técnicas e linguagem da área criativa, coordena os diferentes grupos criativos e a produção gráfica. É responsável pela execução da estratégia criativa para cada Marca e da estratégia criativa da própria Agência. É ainda responsável pela qualidade do trabalho produzido. Está presente quando necessário nas reuniões internas (debriefing ou briefing interno) e deve estar presente nos pontos mais altos da relação com o Cliente.
- Copy Writer ou Redactor – Tem a seu cargo a concepção da campanha em termos de texto. Tem de corrigir todos os textos nas artes finais e ozalides (última peça antes de entrar em produção).
- Visualizador ou Art Director – É o responsável pela concepção visual da campanha em Publicidade e Marketing Directo. Trabalha em conjunto com o Copy, fazendo dupla, sendo responsável pelo acompanhamento de produção das peças criadas.
- Maquetista – Art Director Junior, responsável pela maquetização das campanhas depois de delineado o conceito criativo e a sua concretização gráfica. É o responsável pelos layouts que se apresentam ao Cliente.

- Designer – Criativo com funções específicas ao nível do design de Brochuras, Porta-Folhetos, Folhetos, Sinalética, Stands, Packaging, Logótipos, etc. Muitas vezes faz dupla com o Copy.
- Produtor TVRCine – O produtor TV/Rádio/Cinema é o responsável pela ligação entre a Agência e os fornecedores (estúdios de som e imagem, produtoras, castings, ...) assegurando o total entendimento entre quem cria e quem produz. É o responsável pelas negociações e pelos prazos de execução da campanha. Acompanha todo o processo de produção substituindo muitas vezes o Art Director e o Copy.
- Produtor Fotográfico – Idênticas funções ao Produtor TVRCine mas com especialidade na fotografia e ilustração.
- Director de Produção Gráfica – Responsável pela gestão da produção das peças de comunicação “escrita” (anúncios de imprensa, outdoors, peças plv, brochuras, etc.) Assegura a qualidade da produção nos prazos e ao melhor preço. É parte fundamental na rentabilidade de uma Agência.
- Arte Finalista – Funções ao nível da finalização gráfica das peças antes de entrarem em produção.
- Produtor gráfico – Apoia e controla a produção das peças impressas ao nível da pós-produção de imagem, execução de selecções de cor e impressão/produção.
- Tráfego – Tem como responsabilidade a constituição da carteira de fornecedores, negociação interna entre departamentos e gestão dos processos dentro da Agência para que se cumpram determinados pressupostos de prazos e organização de trabalho.

- Direcção de Media:
 - o Director de Media/Planeamento de Media/Comprador de Espaço/Controlador/Executivo de Media:
 - Director de Media – Coordena toda a área de meios e é responsável pela estratégia de Media. Tem de adquirir os estudos de mercado e de meios para manter a actualização da informação. Está presente nos momentos mais importantes das reuniões com o Cliente e apresenta a Estratégia de Media, representando ainda a Agência junto dos meios e suportes. É ainda o responsável pela negociação anual de espaço.
 - Planeamento de Media – Fazem o planeamento efectivo dos suportes para uma campanha. São os responsáveis pela optimização do plano sendo importante a sua criatividade para o sucesso.
 - Comprador de Espaço – Compram o espaço e tempo, especializando-se nos meios com contactos que vão dar as ordens de compra aos suportes.
 - Controlador/Executivo de Media – Responsável pelo controlo e qualidade da campanha nos meios.

- Direcção de Pesquisa/Research:
 - o Director de Pesquisa/Executivo de Pesquisa:
 - Director de Pesquisa – Responsável pela execução e compra de estudos sobre o Mercado, Comunicação e Consumidores que visa apoiar a Direcção de Contas nas estratégias de comunicação.

- Executivo de Pesquisa – Responsável pela actualização dos Advertising Books ao nível de Copy Analysis. Acompanha os Executivos na gestão diária das Marcas.

4.3 Métodos e Documentos de Trabalho

A Metodologia de trabalho varia consoante as Agências. No entanto todas seguem esta linha:

- Saber o que dizer – Cabe ao Grupo de Contacto
- Saber a quem dizer – Cabe ao Grupo de Contacto
- Saber como dizer – Cabe ao Grupo Criativo
- Saber em que meio dizer – Cabe ao Grupo de Media

Quem define os Objectivos de Marketing é o Cliente. O quê e A quem tem de ser fruto da investigação efectuada pelo Cliente que terá de transmitir à Agência, juntamente com informação sobre o mercado e o produto/Marca.

O processo inicia-se quando o Cliente tem um problema a resolver (problema de Marketing) e sente necessidade de recorrer às Agências para concretizar a estratégia. Deve ser uma relação não apenas de fornecedor/cliente mas acima de tudo de parceria apoiada na confiança e credibilidade de trabalho para uma Marca.

A reunião entre a Agência e o Cliente é uma reunião que deve ser profissionalizada em que o papel do representante da Agência deve ser pro-activo questionando, levantando problemas e avançado soluções de modo a fomentar a discussão e a geração de ideias. Esta reunião chama-se reunião de Briefing.

O Briefing dado nesta reunião é um documento escrito onde está contido de uma forma sectorial a estratégia de Marketing Operacional.

Após este Briefing a Agência deve desenvolver a chamada reunião de Debriefing de modo a poder sistematizar a informação recebida e desenvolver o documento interno que possibilite às equipas criativas iniciar o trabalho. É o chamado Briefing Criativo.

Com a entrada do Briefing Criativo no Tráfego e posteriormente na dupla criativa marca-se a data de apresentação e discussão interna da campanha, para posterior apresentação ao cliente.

Se a campanha for aprovada passa-se à orçamentação e produção da mesma.

Se tiver alterações desenvolve-se o Memo ou Briefing de Continuidade que visa as rectificações acordadas. Após estas feitas volta-se à apresentação da campanha ao Cliente e quando aprovada segue o processo de orçamentação e produção.

Após as reuniões com os Cliente ou após contactos telefónicos onde sejam tomadas decisões vinculativas (aprovações, pedidos adicionais, ...) o Executivo de Contas é o responsável pela elaboração do Relatório de Contacto/Acta de Reunião que é um documento que visa sintetizar o que de mais importante foi falado e acordado no contacto ou na reunião.

Seguidamente se apresentam os modelos de Briefing Criativo de algumas agências, que servem de base à orientação do raciocínio de comunicação sobre as temáticas que o briefing deve conter na gestão do trabalho da agência. Cada agência tem o seu próprio modelo embora, na generalidade, todos contemplem os mesmos tópicos.

Seguem uma orientação do Briefing de Cliente, sendo já um caminho estratégico e de motivação ao desenvolvimento criativo.

Modelo Ogilvy

BRIEFING CRIATIVO

CLIENTE: DE:
PRODUTO: PARA:
O.P.: C.C.:
EMITIDO EM:
RESPOSTA EM:
APRESENTAÇÃO EM:

01. Brandprint

Este espaço só será preenchido quando a marca possuir um Brandprint desenvolvido no respeito pelas metodologias definidas e aprovado pelo cliente.

02. Oportunidades / Solicitação do Cliente / Antecedentes

Especificar pedido do cliente. Podem ser referidos elementos da estratégia de marketing do Cliente.

Quando necessário devem ser referidos antecedentes da marca: histórico.

Objectivamente o que queremos saber, neste espaço, é o que é que o cliente pediu.

03. Objectivos de Comunicação

Não é a estratégia de Marketing do Cliente. Não queremos saber quanto é que o cliente quer vender.

Queremos qualificar a acção não quantificar. Queremos saber qual o caminho a seguir.

Posicionar em Top of Mind

Gerar Experimentação

Reforçar a imagem de marca

Ganhar notoriedade, Posicionar como premium, Posicionar com value for money, Cimentar a imagem de liderança, Gerar Good Will

Renovar imagem da marca

Comunicar lançamento de novo produto

Alteração de embalagem

Evolução da marca

Desmistificar ideias pré-concebidas

Reforçar, intensificar, cultivar uma ideia

Gerar novos hábitos

Gerar Sentimentos de solidariedade

04. PROMESSA BÁSICA

É A COMPONENTE MAIS IMPORTANTE DO BRIEFING.

DEVE ESPELHAR UM BENEFÍCIO CLARO PARA O CONSUMIDOR

TEM QUE SER ÚNICA, TEM QUE SER SUCINTA, DEVE ASSENTAR NUM ESFORÇO GENUINAMENTE CRIATIVO
ESTA É A TAREFA MAIS IMPORTANTE DE UM ACCOUNT.
NESTAS LINHAS DÁ-SE O PRIMEIRO PASSO PARA UMA CAMPANHA OUTSTANDING

05. Reason Why

Quais os atributos ou características da marca que levam a definir esta Promessa Básica.

06. Promessas Secundárias

Listagem de benefícios secundários mas que não podem ser esquecidos na elaboração do material solicitado. Preencher caso exista a real necessidade. NÃO SE TRATA DE PROMESSAS BÁSICAS ALTERNATIVAS

07. Target

Definir o Target numa perspectiva psicográfica. O objectivo é ajudar a qualificar a promessa básica.

08. Sugestões e Limitações de Media / Outras Peças

Input do Network.

09. Sobre a Concorrência

Alertar para o posicionamentos semelhantes. Campanha a decorrer. Concorrentes directos etc.

10. Anexos

Incluir todo o material considerado necessário para uma melhor compreensão do que é solicitado.

Não esquecer o material indispensável à sua execução: logótipos, fotografias, embalagens de produto, etc.

Modelo Caetsu

BRIEFING Criativo			
Cliente		Data	
Marca / Produto			
Campanha		Processo n°	

1. Análise do Produto

- Pontos de produto
- Estratégia de preço
- Estratégia de distribuição
- Estratégia de Comunicação (posicionamento)

2. Ambiente Concorrencial

- Produtos que concorrem directamente com o nosso
 - Share of Market
 - Share of Voice
 - Índices de Notoriedade
 - Atributos de Imagem
- Produtos que concorrem indirectamente com o nosso (como e porquê)

3. Análise SWOT

4. Público - Alvo

- Quem compra o nosso produto:
 - Análise demográfica : Idade, Profissão, Sexo, Situação marital, N° de Filhos, Classe Social, Rendimento etc.)
 - Análise Psicográfica: Perfil psicológico, Estilo de vida, Ocupações etc
- Quando, como e porquê compram o nosso produto e como o utilizam?

Comunicação

- A Quem nos estamos a dirigir? (Descrição sumária do target de comunicação em termos demográficos e psicográficos)

5. Objectivos de Comunicação (devem sempre poder ser mensuráveis posteriormente)

- Aumentar notoriedade?
- Re-posicionar (imagem, preço etc)
- Dar a conhecer o produto a determinada característica?

6. Qual a principal mensagem a fazer passar (e mensagens secundárias)

- O que queremos que o nosso target fique a pensar depois de ver a nossa campanha?

7. Qual o Estilo / Tom da Comunicação

- O que queremos que o nosso target sinta depois de ver a nossa campanha?

8. Qual a história/campanha que criamos?

9. Peças da Campanha

10. Budget

11. Restrições execucionais/obrigatoriedades

Aprovação			
Director Criativo	Executivo de Contas	Director Contacto	Cliente

--	--	--	--

Datas de Apresentação	
Apresentação Interna:	
Apresentação ao Cliente:	

Modelo Publicis

Briefing Criativo

Cliente				Produto			
Título							
Data Entr OT		OT n°		Apre. Interna		Apre. Cliente	
Porquê? Obj Mkt.							
O Quê? Obj Com. Eixo							
A Quem? Target							

Como? Promessa	
Quando?	
Onde?	
Quanto? Budget	
Obs	

Modelo WOP

Briefing Criativo

Cliente		Produto	
Título			
Data Entr OT		Anre Interna	Anre Cliente
Produto, Mercado e Concorrentes			

Obj MKT Cliente Problema a Resolver	
Obj Comunicação Campanha	
Público Alvo	
Saber Sentir Acreditar	
Posiciona/to Eixo	
Promessa Benefício Reason Why	
Peças	
Budget	
On Air	
Guidelines / Obs.	

Exemplo de Memo ou Briefing de Continuidade/Alterações:

BRIEFING CRIATIVO – CONTINUIDADE

CLIENTE: **DE:**
MARCA: **PARA:**
O.P.: **C.C.:**
EMITIDO EM:
RESPOSTA EM:
APRESENTAÇÃO EM:

Exemplo de Relatório de Contacto:

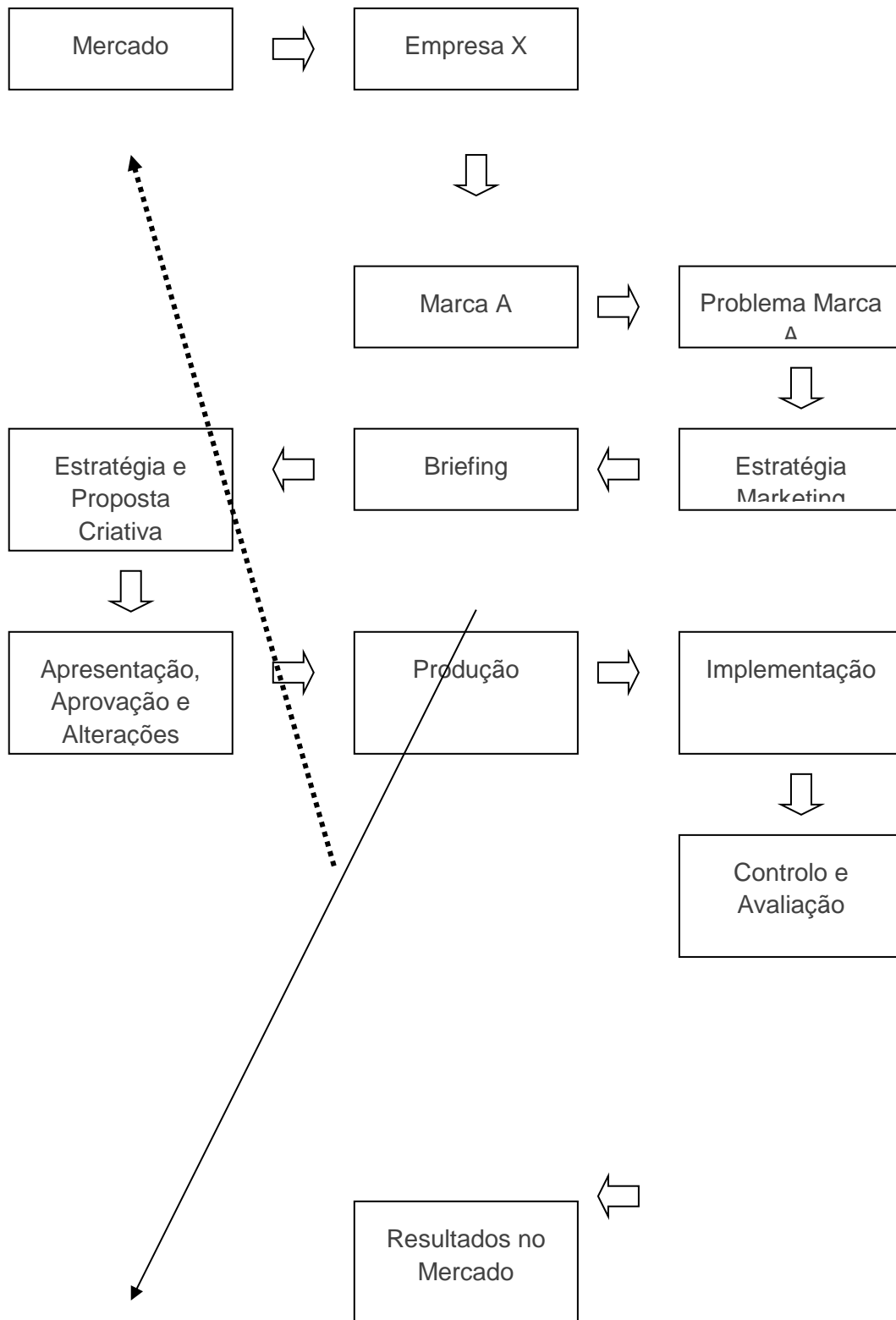
Report

Cliente/Client:	
Data/Date:	
Emitido em/Issued on:	
Por/By:	
Enviado em/Sent on:	
Local/Venue:	
Pelo Cliente/For the Client:	
Cc:	
Pela Agência/For the Agency:	
Cc:	

Assunto/Subject:	
------------------	--

Descrição:

Síntese do Processo de Trabalho:



Peças fundamentais que constam do documento de Briefing:

Objectivos,

Público-Alvo,

Posicionamento e

Posição Relativa da Estratégia – Mix Marketing

Fases do Processo de Comunicação adstrito à Estratégia de Comunicação:

Fase do Processo	Responsabilidade
1. Identificação do Problema a Resolver	Cliente
2. Elaboração do Briefing	Cliente (Agência pode ajudar)
3. Reunião de Briefing	Cliente/Agência
4. Estudos e Pesquisa	Agência
5. Elaboração Estratégia de Comunicação	Agência
6. Debriefing Interno	Agência
7. Elaboração de Propostas Criativas, Orçamentais, Media e Resultados Research	Agência
8. Apresentação e Discussão	Cliente/Agência
9. Correções a Efectuar	Agência
10. Aprovação Final	Cliente/Agência
11. Produção de Materiais	Agência
12. Aprovação	Cliente
13. Execução de Material Final	Agência
14. Implementação (Envio para Meios, ...)	Agência
15. Avaliação e Controlo	Agência/Cliente

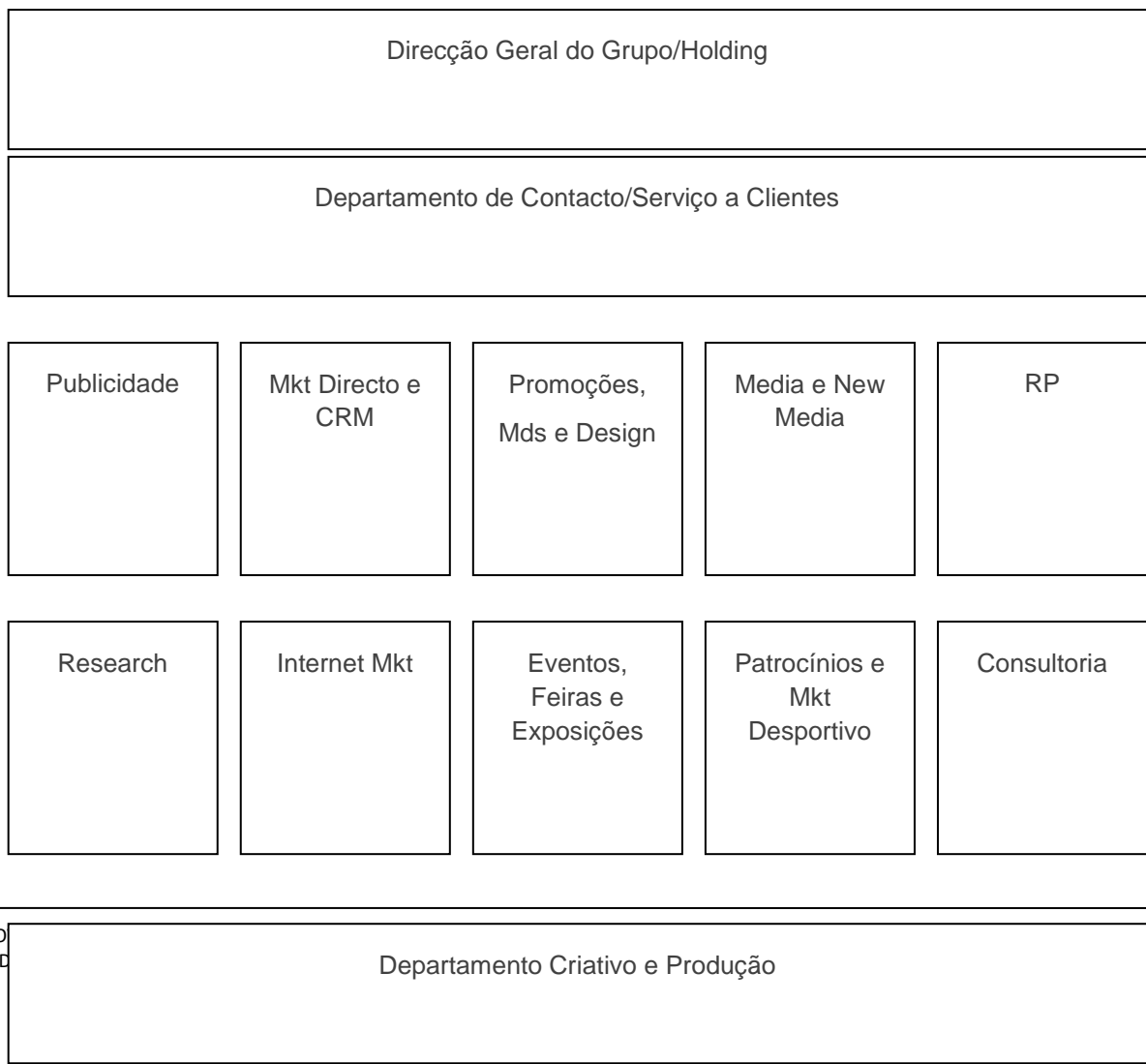
4.4 Modelo de Negócio – Actual e Futuro

Enfrentamos hoje o maior desafio de sempre na comunicação. Os clientes não acreditam na eficácia, a saturação elimina elementos de diferenciação e consequentemente os consumidores não vêm na Publicidade um elemento de credibilização da marca.

Nesse sentido e na sequência da comunicação integrada, já anteriormente tratada assume particular relevância uma visão não tão departamental das agências e sim uma visão mais integradora da comunicação assente em alguns princípios:

- Maior integração de disciplinas ao serviço das Marcas;
- Estratégia e Criatividade integradas e eficazes na diferenciação e inovação;
- Maior flexibilidade e agilidade de resposta das estruturas;
- Maior competitividade em termos de preço;
- Diminuição das duplicações de funções;
- Unidades/Células autónomas mas integradas, capazes de responder sózinhas ou em grupo mediante as necessidades da Marca (Visão 360º).

Figura 11 – Modelo Integrado de Agência



4.5 Elementos Fundamentais da Publicidade:

Elementos fundamentais ao trabalho das agências ao serviço das marcas o Briefing do Cliente e Debriefing da Agência são cruciais no sucesso. Definir o Problema de Marketing e de Comunicação, os Objectivos, o Mercado, o Contexto e a Concorrência, são a base de partida no processo publicitário.

(Briefing e Debriefing já tratados anteriormente)

Relembrando:

Briefing – Documento escrito que deve conter:

- Enquadramento: Mercado e Categoria de Produto;
- A Marca:
 - o Génese do Produto e seus Atributos;
 - o Passado Recente (Marketing e Comunicação);
 - o Concorrência;
 - o Caracterização do *Mix* Marketing e Cliente;
 - o Definição clara do problema de Marketing.
- Objectivos de Marketing e de Comunicação;
- Caracterização do Público-Alvo (de Marketing e de Comunicação);
- Prazos;
- Orçamento;
- Restrições e Guidelines;
- Anexos (Anteriores acções e seus resultados).

Debriefing – Compete à Agência:

- Analisar o Briefing do cliente e avaliar a sua adequação à envolvente da Marca;
- Identificar, na visão 360º, o atributo diferenciador da Marca e a forma de resolver o problema;
- Definir a Estratégia de Comunicação assente numa Promessa Básica;
- Caracterizar o Eixo e o Posicionamento que a Comunicação deve tomar.

Uma campanha de comunicação contribui para a resolução de parte do problema de Marketing.

Produto	X%
Preço	Y%
Distribuição	Z%
Comunicação	<u>W%</u>
	100%

A definição do Problema de Marketing depende directamente do Cliente e da análise que este faz do Mix de Marketing. Desta análise a Agência deve identificar o Problema de Comunicação de modo a poder dar início ao trabalho.

Muitas vezes os problemas de Marketing existentes não têm a ver com a variável Comunicação. Esta até poderá não ser necessária para o caso.

Ex. Não há produto nas lojas por problema de stocks. A Comunicação deve “evitar” estimular a procura, trabalhando ao nível dos retalhistas – Mds ou MKkt Directo?

Ex. Dificuldades de concepção do produto. A Comunicação não deve ser explorada a não ser como forma de manter a Marca na agenda – RP?

A análise do problema de comunicação dará origem à definição dos objectivos de comunicação. Os objectivos de comunicação são diferentes dos de Marketing, pois estes também têm em linha de conta as variáveis Preço, Produto e Distribuição.

Σ Objectivos: Preço + Comunicação + Distribuição + Produto = Objectivos de Mkt

Tem os seus próprios Objectivos.

Definir o estado do Mercado e a Concorrência (Michael Porter – Modelo das 5 forças competitivas):

Para a análise do mercado, Michael Porter definiu um modelo que chamou o “Modelo das 5 Forças Competitivas” que visa avaliar a Atractividade do Mercado.

Atractividade do Mercado – Variáveis em Análise:

1. Entrada de Novos Produtos – Qual a probabilidade e facilidade de entrarem novos produtos/Marcas no mercado? E quais são as barreiras à saída caso se queira abandonar o mercado;

2. Ameaça de Produtos Substitutos – Existem no mercado produtos/Marcas que possam substituir a utilização do meu?;

3. Poder de Negociação dos Clientes – Qual o poder que os meus Clientes têm para não comprar a minha Marca e optar por outras concorrentes? ;

4. Poder de Negociação dos Fornecedores – Até que ponto os fornecedores podem influenciar o negócio da Marca no mercado?;

5. Concorrência dentro do Sector de Actividade – Qual a concorrência existente e qual a mais problemática – prioritária?

Esta análise deve ser feita em conjunto com o Cliente e se possível já deve fazer parte do Briefing passado à Agência.

Definir o Contexto (SWOT Analysis):

A análise SWOT permite explicar o panorama actual em que a Marca vive, permitindo a identificação de variáveis e caminhos que influenciam o futuro:

SWOT

Strenghts/Forças/Pontos Fortes

Weaknesses/Fraquezas/Pontos Fracos

Opportunities/Oportunidades

Threats/Ameaças

Conceitos de Marketing:

O Marketing orienta-se para a satisfação de desejos ou necessidades de terceiros. A Marca é o veículo capaz de responder à procura de satisfação dessas necessidades e a comunicação o meio para esse fim. Que em função do contexto segue uma determinada estratégia

Funções do Marketing relativamente aos estados de procura (Kotler):

1. Procura Nula – Criar
2. Procura Latente – Desenvolver
3. Procura em Queda – Revitalizar
4. Procura Irregular – Sincronizar
5. Procura Adequada – Manter
6. Procura Excessiva – Reduzir
7. Procura Indesejável – Destruir

Processo de formulação da Estratégia Comercial da empresa:

Análise:

Oportunidades de Mercado

Planeamento

Objectivos da Empresa

Estratégia de Marketing

Plano de Marketing

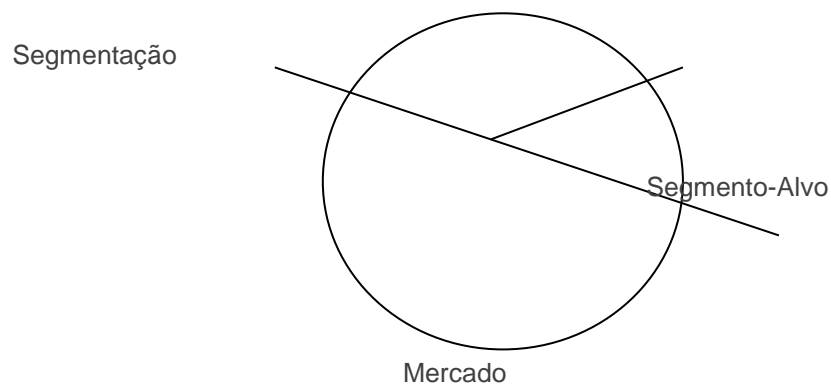
Controlo

Implementação

Controlo

Segmentação:

Identificação dos Públicos-Alvo a atingir e medição da sua consistência, de forma a otimizar o uso dos meios de comunicação ATL e BTL. Feita com recurso a uma série de Técnicas/Critérios (de segmentação – que devem gerar diferenciação do ponto de vista da concorrência) face aos quais há partes do mercado que têm comportamentos homogéneos. Usar os mesmos critérios da concorrência é deixar depender de terceiras variáveis a escolha.



Critérios de Segmentação:

Geográficos e Demográficos:

- Sexo;
- Idade;
- Religião;
- Actividade Profissional;
- Região onde Habitam e Trabalham.

Psicográficos:

- Classe Social (Educação Formal, Dimensão Agregado Familiar, Local Residência, Rendimento);
- Fase ciclo vida – “Ninhos” (Cresci/to, Completo, Vazio);
- Personalidade e Estilo de Vida;
- Sentimentos (prazer, medo, aversão, status, vaidade, protecção, integração, ...).

Comportamentais:

- Atitudes, Conhecimentos, Padrões de Uso;
- Benefícios procurados (qualidade, valor, economia, serviços, ...);
- Ocasão compra (Normal vs. Especial);
- Taxa utilização (“light”, “medium”, “heavy-user”).

Seleção do segmento-alvo:

- Dimensão do segmento a servir (quantos consumidores, qual o seu poder de compra);
- Taxa de crescimento e Necessidades a Satisfazer;
- Rendibilidade (margens aceites e praticadas);
- Número, Qualidade e Poder dos Concorrentes.

Em comunicação muitas vezes recorre-se a uma forma de segmentação centrada na função estereotipadora como forma de melhor ilustrar o alvo a quem se destina a marca

e a campanha. A segmentação por estereótipos visa assim descrever o público-alvo recorrendo a estereótipos que pela completa descrição permite claramente identificar a quem se destina e dirige a marca e com isso otimizar a segmentação de marketing e a sua respectiva estratégia.

Cada elemento importante da estratégia de marketing deve ser «traduzido» em termos de estratégia de publicidade. O quadro que se segue mostra esta estreita correspondência.

Figura 12 – As correspondências Marketing – Publicidade

Níveis	Definições
Objectivos <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%; text-align: center;">marketing</div> <div style="width: 80%;"> <ul style="list-style-type: none"> - conquistar uma quota de mercado. - obter um certo volume de vendas e um certo nível de margem. </div> </div> <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%; text-align: center;">publicidade</div> <div style="width: 80%;"> <ul style="list-style-type: none"> - <i>fazer conhecer</i>: por exemplo um acontecimento ou as características de um produto. - <i>fazer gostar</i>: por exemplo fazer evoluir uma imagem.. - <i>fazer agir</i>: por exemplo devolver um cupão, pedir a visita de um vendedor, fazer comprar (neste caso o objectivo publicitário confunde-se com o objectivo de marketing) </div> </div>	
Alvos <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%; text-align: center;">marketing</div> <div style="width: 80%;"> <ul style="list-style-type: none"> - Os alvos de marketing são o conjunto das pessoas que são susceptíveis de comprar. - Os alvos de marketing compreendem 2 tipos principais de pessoas. <ul style="list-style-type: none"> * os clientes actuais (fidelização). * os clientes novos (conquista). </div> </div>	

publicidade	<p>- Os alvos publicitários são o conjunto das pessoas com as quais é necessário comunicar: clientes actuais, potenciais e influenciadores.</p> <p>- Os alvos da publicidade são uma parte do alvo global de comunicação (podemos tocar outros alvos através das relações públicas, do marketing directo da promoção...).</p>	
Mix	marketing	- O marketing – mix é a política que traçamos sobre as quatro variáveis de acção do marketing, hierarquizando as suas funções (produto, preço, distribuição, comunicação).
	comunicação	- O mix da comunicação é a escolha que fazemos sobre os instrumentos de comunicação a utilizar. Por exemplo entre o orçamento <i>above the line</i> (publicidade) e o orçamento <i>below the line</i> . A publicidade é uma das variáveis do mix de comunicação.
Posicionamento	marketing	* O posicionamento marketing ¹ é o lugar que queremos dar ao produto no mercado (princípio de identificação) contra uma concorrência com uma imagem específica (princípio de diferenciação). Imagem mental
	comunicação	* Aquilo a que chamamos posicionamento publicitário corresponde à componente «imagem» de posicionamento marketing. De facto, deveríamos reservar o termo «posicionamento» unicamente para o posicionamento marketing e falar antes do conceito de comunicação que exprime melhor o posicionamento marketing.

¹Ver capítulo 14, secção 4, do Mercator

INOVA CONSULTING

conteúdos

consultoria

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

Estudos e Relatórios de Pesquisa: futuro, prospectiva e foresight drivers & megatendências tendências comportamentais tendências de negócio tendências setoriais insights de negócio	Futuro e Tendências futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio predições e timelines tradução e aplicação de tendências no negócio gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras trend maps & visão 2020	MBA Executivo e Pós-MBA trendsinnovation design thinking storytelling criatividade e ideation empreendedorismo branding negócios digitais e mídias sociais
Conteúdos Acadêmicos e Empresariais		Palestras
Futuro, Tendências, Inovação: artigos papers apresentações livros críticas literárias research notes	Inovação mindset inovador criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação inovação estratégica, modelos e projetos de inovação empreendedorismo corporativo design thinking aplicado à gestão criatividade e ideation geração de insights	futuro: visão 2050 design thinking action lab criatividade e estímulo criativo tendências e insights para negócios storytelling ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências
		Programas In Company observatório de tendências branding storytelling empreendedorismo corporativo inovação estratégica criatividade e design thinking audit e desenvolvimento de competências de inovação
		Master pesquisa de tendências e gestão da inovação



INOVA
CONSULTING



contato@inovaconsulting.com.br
www.inovaconsulting.com.br

