

Comunicação integrada sob a perspectiva das agências de propaganda

Integrated communication by the perspective of advertising agencies

Lyanna Peixoto Silva Liotti¹

RESUMO

Compreender a concepção que as agências de propaganda possuem da comunicação integrada e como se dá sua aplicabilidade foram os principais objetivos deste artigo. Essa integração é tida como um diferencial notável para a imagem e lucratividade das empresas, buscou-se, portanto, identificar os caminhos que podem ser trilhados para conduzir essa teoria até sua prática efetiva, principalmente em mercados emergentes. Por meio de entrevistas com profissionais do setor na cidade de Uberlândia-MG, este trabalho aponta as principais dificuldades, desafios e possíveis soluções para que a comunicação empresarial possa ser trabalhada de forma mais unificada, sob um mesmo direcionamento, a fim de que as corporações possuam uma identidade unificada e indissociável frente a seus públicos.

Palavras-chave: agências de propaganda, comunicação integrada, *marketing*.

ABSTRACT

Understanding the conception which the advertising agencies have of integrated communication and how it's applicability occurs, were the main objectives of this article. This integration is taken as a notable differential for the image and profitability of companies, it has sought, therefore, to identify the ways that may be taken to conduct this theory to an effective practice, mainly in emerging markets. Through interviews with professionals of the sector in the city of Uberlândia-MG, this study highlights the main difficulties, challenges and possible solutions so may business communication be worked in a more unified way, under the same direction, so that the corporations could have a unified and inseparable identity beyond their public.

Key-words: advertising agencies, integrated communication, *marketing*.

I – INTRODUÇÃO

A comunicação integrada, tema tão em voga pelos acadêmicos e profissionais da área é um conceito moderno de administração da imagem empresarial (NEVES, 2000).

Compreendendo a imagem de uma organização como o amálgama de um grupo de diversos elementos (BUENO, 2009) abrem-se as cortinas de um espetáculo de dramaturgia completo, com vários cenários, personagens - pseudos mocinhos e vilões -, contra-regras, roteiristas, diretores, figurantes, elementos de palco e tantos outros itens importantes para manter uma peça complexa em cartaz por vários anos e sem previsão de encerramento da turnê.

¹ Graduada em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Presidente Antônio Carlos em Araguari-MG, e Pós-Graduada em Gestão em Marketing e Comunicação, pelo IPG – Instituto de Pós-Graduação, Uberlândia-MG, 2010. euannayl@hotmail.com.

Busca-se, neste estudo, obter uma visão geral da peça, mas principalmente, desvendar o que se passa em uma cena específica, aquela que é protagonizada pelas agências de propaganda, atentando-se para compreender a sinergia necessária entre ela e a empresa para que a apresentação seja bem-sucedida.

Após traçar um cenário histórico iniciado na amplitude do conceito da comunicação corporativa e adentrar em cada uma de suas subáreas para compreender melhor como integrá-las, entra em cena a perspectiva das agências de propaganda acerca dessa filosofia. E como a turnê ainda não estreou em todas as cidades e palcos, o *script* não foi ensaiado por todos os personagens e o conteúdo e as falas não foram adaptados para todos os públicos, pesquisou-se três agências de grande e médio porte em Uberlândia-MG buscando caracterizar como o conceito de comunicação integrada é interpretado e como se dá a aplicabilidade real em mercados emergentes.

Questiona-se qual a abrangência de atuação dessas agências dentro da comunicação corporativa, qual conceito elas possuem da comunicação integrada, a quem cabe a tarefa de integrá-la e quais os desafios e os caminhos para realizá-la com êxito. Por meio dos debates pôde-se verificar que grandes dificuldades assolam as agências do interior, evidenciadas, principalmente, pela falta de verba e planejamento por parte das empresas e pela dificuldade prática das agências em transformar a formação rica e técnica de seus profissionais em soluções estratégicas. Entretanto, constatou-se a possibilidade dessas agências se posicionarem como influenciadoras da verba de comunicação dos clientes-anunciantes caso se antecipem na execução de planejamentos bem estruturados e preocupados com a integração das ferramentas de comunicação.

Em suma, todos os personagens - ferramentas comunicacionais - “surgem em um novo cenário e, logicamente, em uma nova articulação, que tem produzido um efeito bem mais amplo e profundo na criação de sentidos e na carga simbólica atribuída às marcas e à imagem corporativa.” (KUNSCH, 2009, p. 218), assim, o espetáculo faz muito mais sucesso quando todos participam sinergicamente em prol de um mesmo objetivo. Como sempre salientou um dos roteiristas que mais contribuiu para a estréia dessa peça no Brasil:

A idéia equivocada de se distinguir o esforço de formação de imagem daquele que se associa à venda de produtos e serviços não tem mais sentido, se é que efetivamente o teve em algum tempo, pois marca, produto e imagem de uma empresa, como se sabe, compartilham o mesmo DNA empresarial (BUENO, 2003, p. 10).

Metodologia

Este estudo teve uma abordagem qualitativa, com foco exploratório/descritivo. O procedimento técnico foi de abordagem direta com a presença de um entrevistador baseado em um roteiro não-estruturado com estimulação guiada (GIL, 1991), no período de março a maio de 2010. A amostra foi composta por três representantes de agências de grande e médio porte da cidade de Uberlândia-MG, cujas identidades foram mantidas em anonimato e são aqui chamadas de agências: X, Y e Z. As agências de propaganda entrevistadas para este estudo foram classificadas por conveniência. O roteiro da entrevista utilizado foi desenvolvido por Trevisan (2003), com as seguintes questões:

- (1) se o cliente compreende, aceita e como ele percebe a comunicação integrada;
- (2) o que é comunicação integrada para as agências de propaganda.

II – REFERENCIAL TEÓRICO

1. Comunicação corporativa

“Comunicação está na moda” assegura Roger Cahen (2005, p. 9) e, ao que sinaliza a vasta literatura na área, continuará em alta por várias estações. As consequências do processo de globalização vêm afetando toda a sociedade, mudando o cenário mundial, principalmente para o mercado empresarial e suas variáveis. Vivemos um período marcado pelo dinamismo e pela competitividade.

Nesse contexto, os profissionais e teóricos de *marketing* sinalizam “o fim da política da produção para o consumo e o início da política de produção do consumo” (LUKÁCS apud KUNSH, 2009, p. 57, grifo nosso). Há três décadas Philip Kotler já afirmava que:

O *marketing* moderno exige mais que desenvolver um bom produto, determinar corretamente seu preço e torná-lo facilmente acessível ao cliente. A empresa que quer mais do que apenas vendas eventuais deve desenvolver um programa eficaz de comunicação e promoção. Toda empresa é forçada, pela própria natureza dos clientes e da concorrência, a adotar o papel de comunicadora (1980, p. 380).

Segundo Bueno (2009, p. 6): “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações”. A relevância do tema, que Bueno ressalta, paralela a essa nova realidade do mercado vem contribuindo para ampliar a expressividade da comunicação na área empresarial. Daniel Galindo (apud KUNSCH 2009), defende que ela é a parte visível ao público de todas as estratégias de *marketing* de uma organização e, portanto, deve anteceder ao próprio produto, comunicando-o para que, então, seus atributos, seus benefícios e suas propostas diferenciadoras sejam identificados e compreendidos - o que contribuirá para despertar o desejo e a procura pela posse, além de agregar valor.

Neste estudo concentra-se a atenção na comunicação corporativa – também chamada de comunicação empresarial ou organizacional – que Bueno (2003) define como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade perante seus públicos de interesse ou opinião pública.

Bueno (2009) defende ainda que a marca, a imagem e a reputação dentre outros elementos que compõem os ativos intangíveis passam a ser percebidos, cada vez mais, como diferenciais competitivos e as organizações em todo o mundo têm investido tempo e recursos significativos em sua gestão. Complementando essa constatação Deonir de Toni (apud KUNSCH, 2009, p. 237-8) é incisivo em afirmar que essa imagem precisa ser administrada: “A tarefa de administração da imagem nas organizações deverá ser claramente delegada, apoiada e respeitada pela direção”, no mesmo artigo o autor critica a forma como algumas empresas ainda gerem sua comunicação, salientando que é muito comum as organizações trabalharem por ocasião de campanhas específicas “cujo planejamento e execução quase sempre são delegados a prestadores de serviços externos, para comunicação externa”.

Para Torquato (2010), a comunicação organizacional no Brasil nasceu em meados da década de 60, quando se percebeu a necessidade de contratar jornalistas para a edição de jornais empresariais com o objetivo de melhorar o relacionamento com os funcionários. Surgiu então, a Aberje, Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas para regularizar a profissão o que, aproximadamente uma década mais tarde,

contribuiu para que as universidades se atentassem para a necessidade da formação de profissionais nessa área e, seguindo o ritmo acelerado do mercado, a comunicação empresarial passou a ter cada vez mais força estratégica para as corporações. A evolução é tão nítida que a mais importante entidade da área em nosso país teve que dar o exemplo, a designação tão restritiva que formava a sigla da Aberje foi alterada, e hoje ela é denominada Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Com a necessidade de trabalhar com diferentes públicos, o acirramento da concorrência, a segmentação da mídia e a introdução acelerada das novas tecnologias nas últimas décadas, todas as variáveis da comunicação também foram afetadas, inclusive o perfil do profissional. “O comunicador não pode se reduzir a um mero executor de tarefas” (BUENO, 2009, p. 14), ele deve ser um executivo, um gestor capaz de planejar estrategicamente o esforço de comunicação da empresa ou entidade.

Galindo (2009) afirma que a tendência das empresas a se posicionarem como comunicadoras é que evidencia o aspecto estratégico da comunicação dentro da administração de marketing e da nova ordem macroambiental, impondo-se como gestoras desse processo, por meio de suas ferramentas - competências - comunicacionais (propagandas, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal, *merchandising*, *marketing* direto, *marketing* interativo etc.). Segundo o autor, é essa postura que garantirá às empresas melhor ou pior desempenho diante da realidade do mercado.

2. As subáreas da comunicação corporativa

São diversas as colocações dos autores sobre a estrutura da comunicação corporativa. Kunsch (2003) cria um panorama onde essa comunicação atua em quatro áreas: administrativa, interna, mercadológica e institucional.

Yanaze (2007) apropria-se da definição de Margarida Kunsch (2003) sobre as subáreas da comunicação, porém considera que a comunicação interna em diferentes circunstâncias será administrativa ou mercadológica e, em alguns casos, até institucional, assim, defende que existam apenas três núcleos: administrativo, mercadológico e institucional.

A comunicação administrativa supre as demandas das atividades de gestão das organizações (planejar, organizar, coordenar e controlar), criando estratégias e definindo meios para garantir o fluxo de comunicação em todos os setores da empresa e também com seus *stakeholders*, inclusive com seus colaboradores internos.

A comunicação mercadológica, por sua vez, relaciona a empresa com seu mercado fornecedor e comprador com um caráter mais persuasivo, objetivando as negociações e transações. Esse tipo de comunicação utiliza-se de diversas ferramentas, como a publicidade e propaganda, o *merchandising* e a promoção de vendas.

Já a formação de uma imagem/identidade corporativa forte e positiva está a cargo da comunicação institucional que é responsável por criar e manter relacionamentos e influências político-sociais na sociedade em que está inserida.

Neves (2000, p. 67) é mais crítico ao descrever a forma de segmentação da comunicação empresarial clássica, que ele subdivide em três conjuntos de esforços:

A comunicação de *marketing*, para falar com clientes e consumidores; a comunicação institucional, para cuidar basicamente da instituição; e a comunicação interna, voltada para o público interno. [...] Cada uma dessas segmentações é operada por departamentos estaques, com orçamentos e recursos próprios e absoluta independência para definir estratégias, mensagens, programas etc. Cada qual com a sua agenda. Em suma, cada um por si, e nem sempre, Deus por todos.

Ogden e Crescitelli (2007, p. XIV) concordam que o modelo clássico da comunicação empresarial é prejudicial para as empresas: “Quando os consumidores recebem mensagens diferentes - ou pior, conflitantes -, não é fácil para eles escolher em qual acreditar”.

Roberto Neves (2000) considera que além da perda de sinergia que ocorre quando o modelo de comunicação é fragmentada há espaço para muitos ruídos, falta de comunicação entre os envolvidos, e a empresa passa a ter ‘facções inimigas’ em sua estrutura. Para solucionar essa polêmica questão o mesmo autor apresenta uma alternativa: “A imagem pode ser desenvolvida e protegida através de um sistema de comunicação integrada” (2000, p. 67).

Wilson Bueno (2003, p. 09) sugere uma solução semelhante:

É necessário que o *mix* global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse. Ainda que no âmbito operacional haja uma descaracterização, tendo em vista a execução das atividades específicas de comunicação - relações públicas, assessorias de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, *marketing* etc. - o planejamento deve ser centralizado.

3. Comunicação integrada

Vivemos atualmente a ascensão de um paradigma, no qual, a comunicação empresarial tem sido reconhecida como inteligência empresarial, como um conjunto de novos atributos que a tipificam como insumo estratégico, afirma Bueno (2009). A comunicação organizacional:

caminha para assumir, na íntegra, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades. Com isso, as vertentes institucional e mercadológica deixam de ser percebidas como distintas (nos anos 1970 e 1980, chegaram a ser vistas, equivocadamente, como antagônicas, em função dos seus objetivos imediatos, definidos como, respectivamente, formação da imagem e venda de produtos e serviços) porque [estão] umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização (BUENO, 2009, p. 10-1).

Segundo Schultz (apud CORRÊA, 2006) a comunicação integrada consiste em um modelo de planejamento de comunicação de *marketing* que avalia o papel estratégico das várias disciplinas de comunicação e as combina para comunicar com clareza, consistência e o máximo impacto. De forma mais subjetiva outros autores definiram a comunicação integrada como:

Uma nova maneira de se olhar para o todo, lá onde há algum tempo víamos apenas partes distintas, tais como propaganda, relações públicas, promoções de venda, compras, comunicações de empregados e assim por diante. É o realinhamento das comunicações a fim de observá-las do mesmo modo como o cliente as vê - como um fluxo de informações proveniente de fontes indistinguíveis (SHULTZ, TANNEBAUM E LAUTERBORN, apud YANAZE, 2007, p. 332).

Kotler (2000, p. 588-9) defende que a comunicação seja integrada: “A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de *marketing*”. Porém, a mudança para

uma abordagem de planejamento integrado de comunicação tem sido uma tarefa difícil para muitos especialistas, afirma Schultz (apud CORRÊA, 2006, p. 55), que complementa: “A maioria das ferramentas de planejamento e mensuração foi criada para identificar, justificar ou medir cada área específica – propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto ou relações públicas – e não a combinação dessas atividades”.

Bueno (2003, p. 11) busca justificar a insistência de comunicadores em postular a separação entre o esforço institucional e o mercadológico por uma prerrogativa histórica. Segundo o autor, a comunicação empresarial no Brasil surgiu como um campo distinto por várias barreiras da propaganda e do *marketing*, “quase sempre julgando-o mais nobre do que aquele - o da comunicação mercadológica - que estava ‘contaminado’ pelo mercado”.

Há muito tempo os profissionais de publicidade e relações públicas discutem sobre o valor das duas disciplinas, é o que afirma Marconi (2009) defendendo que a melhor e mais viável alternativa sempre dependerá dos detalhes do projeto. O autor relata que, em um mundo ideal, o controle da verba de *marketing* a ser destinada para cada campanha deveria estar a cargo dos profissionais de RP e propaganda, porém ele afirma que essa não é a realidade e que os profissionais “batalham - e protegem muito - suas respectivas verbas e áreas de responsabilidade, além de serem, historicamente, extremamente sensíveis quanto a que departamento ou agência receberá os créditos [...] dos resultados de um programa” (2009, p. 35-6). A consequência disso é que os programas não atingem suas metas “por falta de comunicação entre profissionais de comunicação envolvidos” (2009, p. 41-2).

Ainda nesse contexto, Neves (2000, p. 70) defende o fim dessa disputa ultrapassada no campo da comunicação:

Diante das inconveniências expostas, para ser eficaz, a comunicação empresarial deve ser gerida por um colegiado interfuncional. Esse é o melhor processo para unificar e integrar a comunicação, diminuir o desgaste interno, somar habilidades e conhecimentos, aproveitar visões diferenciadas, economizar recursos, evitar dissonâncias, produzir conflitos positivos, criar uma cultura interna, e, por fim, assegurar a proteção à imagem empresarial. As funções de marketing, de advocacia, de relações públicas, de recursos humanos, de relações com a imprensa, relações com governo, agências de propaganda, enfim, todas aquelas que fazem um tipo de comunicação com públicos devem trabalhar em equipe, debaixo do mesmo sistema gerencial.

4. Comunicação integrada pela visão das agências de propaganda

Ogden e Crescitelli (2007, p. 24-5) defendem que a propaganda é “o desenvolvimento e a execução de qualquer mensagem de lembrança, informação ou persuasão comunicada a um mercado ou público-alvo, geralmente de forma não pessoal, ou seja, de maneira massificada”. Os autores asseguram ainda que a principal característica da propaganda é criação da imagem, contribuindo para o posicionamento do produto ou serviço.

Para proclamar o conceito e a importância da propaganda, Gracioso (2006, p. 20) inicialmente define o que vem a ser a imagem da marca: “é a impressão coletiva que as pessoas têm a respeito de uma marca de produto ou serviço. Trata-se da informação - positiva ou negativa - que alguém adquiriu sobre uma marca em particular”. O autor alega que o processo de difusão da imagem da marca seria muito lento se dependesse apenas das experiências pessoais, assim, a propaganda surgiu para acelerar este processo. O mercado percebeu que a propaganda de uma marca amplia sua penetração e fama para públicos que ainda desconhecem a empresa ou produto “a propaganda, portanto, age como um tambor que repercute e amplia a penetração de nossa marca. Mas a propaganda por si só não cria a imagem de marca” (GRACIOSO, 2006, p. 20).

Essa última afirmação de Gracioso - a propaganda por si só não cria imagem de marca - condiz com a alegação de J. Tyleer Wilson, diretor da NJR Nabisco: “Já se foi o tempo do grande funil eletrônico, pelo qual poderíamos despejar nossos produtos dentro da corrente da consciência americana” (RAPP; COLLINS apud KUNSCH 2009, p. 223). O publicitário brasileiro, Sérgio Amado, também faz ponderações acerca deste novo momento da comunicação e da propaganda:

Nada funciona mais como no passado. Isso sem falar que os recursos estão ficando cada vez mais escassos. Vamos ter que aplicar o dinheiro do cliente em mídias que proporcionem melhores resultados em termos de custos/benefícios e para isso precisamos de um foco muito bem dirigido (AMADO apud KUNSCH, 2009, p. 223).

Para se adaptarem às novas tendências do mercado, as agências de propaganda têm orientado seus negócios conforme as necessidades dos seus clientes, é o que afirma Corrêa (2006). Esse fato tem contribuído para um estágio evolutivo na estrutura e administração das agências. O autor afirma que as agências de propaganda terão de supervisionar a integração de todas as disciplinas e poderão fazer isso por meio de diferentes modelos de organização, alega ainda que a estrutura mais apropriada deve estar no equilíbrio da necessidade de integração e na necessidade de especialização nas diferentes ferramentas:

A escolha [do modelo de organização] dependerá de fatores ambientais, como a cultura da agência, a sua localização geográfica, tamanho, história e tipo de cliente. Paralelamente, as agências procuram desenvolver a sua capacidade em outras disciplinas, tais como *marketing* direto e relações públicas, para manter as suas margens de lucro atrativas, em parte por que os clientes pressionaram para reduzir a comissão de mídia. No entanto, com poucas exceções, as agências de propaganda não conseguiram um desempenho satisfatório nessas outras disciplinas por razões internas ou externas (2006, p. 115).

Nessa mesma obra, Corrêa justifica que existe a cultura organizacional de que agência de propaganda existe para fazer só propaganda, de que os profissionais vêm mais sofisticação nessa disciplina do que nas demais, de que pessoal de criação não gosta de fazer outros tipos de trabalho, de que mídia dá um melhor rendimento do que as outras ferramentas, de que há exigência de tempos muito longos para estudo, planejamento e execução de campanhas globais.

Alguns autores asseguram que a comunicação integrada ainda está longe de se tornar uma realidade para as agências de propaganda.

Mais recentemente, as agências de propaganda/publicidade importaram também este conceito - comunicação integrada - mas, na maioria dos casos, não o têm assumido em sua plena acepção; ao que parece, estão tentando apenas dar eco ao discurso empresarial vigente para alavancar novos negócios. (BUENO, 2003, p. 09).

Trevisan (2003) concluiu em sua dissertação de mestrado que esta integração nunca acontecerá, pelas características intrínsecas que existem entre os envolvidos: sob a perspectiva dos gestores organizacionais, a empresa é vista de dentro para fora, enxergando todos os pontos de contato que são necessários ou desejáveis, enquanto pela perspectiva das agências de propaganda, a empresa é vista de fora para dentro, e busca uma integração nos limites das ferramentas de comunicação mercadológica. Ainda em seu estudo, a autora, pesquisou 10 agências de grande e médio porte da cidade de São Paulo, e os resultados comprovam o discurso acima:

A distância que separa a comunicação organizacional e mercadológica implementada pelas agências de propaganda, não somente é grande, como se vale de conceitos e pontos de vista diferentes e até antagônicos. Enquanto a agência busca integrar as ferramentas das quais dispõe, deixa de lado, ou não tem acesso, aos outros processos de comunicação da organização. A organização, por sua vez, enquanto discute o gerenciamento de suas ações comunicacionais, mantém a distância entre a sua comunicação institucional e mercadológica. A conclusão a que chegamos é que a visão da agência com relação à comunicação dos seus clientes é abrangente, há uma percepção das necessidades integrais, mas por postura dos próprios clientes, limita sua ação, na maioria das vezes, à comunicação mercadológica (2003, p. 02).

Daniel Galindo (2009) é mais otimista e acredita que com o surgimento diário de propostas de novos serviços de comunicação as agências de propaganda buscam se reposicionar, se adequando para oferecer um serviço multidisciplinar, “ou, como alegam algumas, uma comunicação 360 graus, demonstrando que podem atender e administrar toda e alguma parte da comunicação integrada que seus clientes procuram”. O autor alega ainda que as agências, em sua maioria, reconhecem que o sucesso no futuro depende de sua adaptação e habilidade em dominar todas as possibilidades de comunicação e também da sua capacidade de ajudar seus clientes a desenvolverem e consolidarem um sistema de comunicação integrada. No entanto, Galindo sustenta a teoria de que compete às organizações se postarem como comunicadoras e “resgatarem a atividade de relações com os seus públicos de interesse, com seriedade, cautela e, acima de tudo, consciência de que cada gesto ou atitude se reflete em um ato comunicativo, constituindo-se, portanto, em mensagem” (KUNSCH, 2009, p. 231).

II – RESULTADOS

Os estudos e teorias analisados até aqui foram realizados ou pensados no âmbito de grandes empresas, estruturadas e direcionadas por sérios planos estratégicos de marketing, conscientes da necessidade de gerir suas informações. Neste projeto de pesquisa busca-se verificar qual é a realidade - o conceito que as agências de propaganda possuem sobre comunicação integrada e como se dá sua aplicabilidade - de mercados emergentes e de menor porte.

Para atender a esses objetivos foram realizadas entrevistas em profundidade com três representantes de agências de grande e médio porte da cidade de Uberlândia-MG.

Na visão dos entrevistados a comunicação corporativa como um todo vem apresentando um quadro evolutivo. Todavia, como ressaltado por Bueno (2009) toda evolução é gradativa, sintonizada com as mudanças, também gradativas. No ramo das agências de propaganda da região não é diferente.

Estamos no mercado há vinte anos e houve uma grande evolução da comunicação na cidade e na região. Antigamente nós recebíamos muitas encomendas fechadas, do tipo: eu preciso fazer um outdoor, ou um folder ou uma mala-direta, o que acontece até hoje, dependendo do perfil do cliente. Porém, isso foi evoluindo para uma situação de: eu tenho um problema e preciso que você me ajude a resolvê-lo. Agência Y.

Essa sensação de dinamismo foi ressaltada por todos os entrevistados, que declararam que, apesar de ainda não conseguirem efetivar uma comunicação integrada na maioria das contas atendidas, a visão do cliente-anunciante está mudando, ele tem percebido outras competências em suas agências e está creditando mais responsabilidades

a elas, possibilitando que apresentem soluções e não só criações e, assim, começam a se abrir portas para os planejamentos de médio e longo prazo.

Os entrevistados apesar de usarem termos distintos para definir a comunicação integrada têm uma visão similar.

A comunicação integrada é uma necessidade da marca e, portanto, envolve empresa, agência e também outros prestadores de serviços de comunicação. Porém, seu eixo principal deve partir da empresa, do seu *core business*, da sua essência e, a partir daí, ser distribuída a uma agência de comunicação ou a todos os prestadores de serviço envolvidos a partir de uma mesma ótica e com um mesmo direcionamento visando benefícios para a marca e para a lucratividade da empresa. Agência X.

No entanto, todos os entrevistados alegaram dificuldades em efetivar na prática diária os conceitos dessa comunicação integrada. Assim como declara Bueno (2009, p. VIII), percebe-se que: “A Comunicação Empresarial mantém-se refém de uma velha filosofia de gestão que ainda não conseguiu romper as amarras do controle, da censura e da autocensura e, apesar do discurso, continua não ética, não transparente, não democrática, equivocadamente avessa ao debate e ao diálogo”. As dificuldades enunciadas nas entrevistas estão, em geral, ligadas às características de mercados menores, às baixas verbas para comunicação, à falta de gestores nas empresas que estejam preocupados com suas marcas, à falta de profissionais nas agências com visão estratégica e à cultura imediatista que sempre foi adotada pelas agências de propaganda.

O gestor da agência Z não acredita que seja possível comparar a realidade de mercados emergentes, como o de Uberlândia, a outros, já fortemente estabelecidos e, portanto, não é possível seguir os mesmos passos que elas para encontrar o sucesso.

É comum vermos entrevistas de gestores de agências dos grandes centros com discursos inflamados sobre o conceito de comunicação integrada já estar ultrapassado. Aqui vejo que essa filosofia de trabalho está começando agora e tenho minhas dúvidas de que, na prática, essa também não seja a realidade deles. Julgar um cenário por poucos clientes de grande porte, com marcas mundiais, com visão estratégica e que acreditam no poder do fortalecimento de marca é utópico. A maioria dos clientes está mais preocupada com suas planilhas do que com suas marcas. Agência Z.

Ainda sobre a importância da comunicação integrada para o *branding*, todos os entrevistados afirmaram que os clientes que se preocupam com a imagem de suas marcas e, principalmente, com a unificação de uma percepção de marca são exceções nesse mercado. “Os problemas para se integrar a comunicação não estão no porte da agência ou na região em que ela atua, estão no cliente. É ele quem possibilita ou veta. É possível que uma agência trabalhe de forma integrada para um cliente e para outro não.” Agência X.

Também foi salientado que a inconstância dos cenários macro influenciam brutalmente os valores investidos em comunicação nos grandes centros e que nos mercados emergentes os valores absolutos são bem menores, mas proporcionalmente, apresentam os mesmos impactos. Além disso, como os clientes nem sempre têm um gestor de *marketing* para determinar de forma estratégica quais custos devem ser repensados em tempos de crise, esses clientes tendem a cortar inicialmente o que consideram supérfluo - a comunicação -, ao contrário das grandes corporações, que vêem a comunicação como uma estratégia para se manterem forte durante e depois de crises.

A falta de determinação de verbas para comunicação é outro problema que preocupa os entrevistados. A agência Z salienta que “se não existe uma verba pré-determinada, as agências ficam presas às demandas de curto prazo, realizar um

planejamento mais elaborado para uma verba que nem existe é um risco que a maioria das agências não está preparada para enfrentar”.

A dificuldade para se obter informações também foi muito citada durante as entrevistas. Ainda existe uma grande lacuna entre os fatos comunicáveis das empresas e suas agências de propaganda, em alguns casos por falta de profissionais nas empresas com conhecimentos técnicos para identificar e transmitir os assuntos pertinentes a serem tratados por suas agências e, em alguns casos, por seus gestores não creditarem a competência de planejamento às agências. De uma forma ou de outra muita informação se perde e com elas muitas oportunidades de efetivamente trabalhar uma comunicação sólida e unificada. Joe Marconi (2009) defende que para diminuir essas lacunas e aprovar projetos é preciso considerar que a diretoria é um dos públicos a serem conquistados e que, portanto, de acordo com a exigência dos envolvidos na tomada de decisão deve-se preparar e incluir argumentações convincentes desde os primeiros relatórios de planejamento.

Outro ponto ressaltado nas entrevistas foi a falta de transparência na contratação dos prestadores de serviço de comunicação. “Muitas vezes a agência que reformulou uma marca só vai saber que o cliente contratou uma agência de eventos e/ou assessoria de imprensa para o relançamento da marca, depois do ocorrido e quem perde com isso é o cliente”, alega a agência X. Essa atitude partindo das empresas fomenta ainda mais as rivalidades entre as áreas ressaltadas por Cahen (2005) e prejudica a todos os envolvidos.

As agências entrevistadas reconhecem que as dificuldades de se integrar a comunicação não estão restritas a problemas por parte do cliente, elas vêm falhas em suas próprias estruturas e processos que precisam ser corrigidos para melhorar essa relação.

Inicialmente, é possível detectar um grave problema na forma como essas agências começaram a trabalhar a comunicação integrada.

Começou a se falar em comunicação integrada por aqui há, relativamente, pouco tempo, e a região de Uberlândia tem uma característica peculiar, aqui não é possível ser uma agência só de *design*, ou só de embalagem, ou só de eventos, o mercado é difícil para quem é muito segmentado. Assim, eu acredito que as agências de propaganda de Uberlândia foram se transformando em agências de comunicação integrada mais por necessidade do que por competência. Fica todo mundo meio genérico, ninguém é especialista, mas por outro lado fez com que entendêssemos melhor como funcionavam as ferramentas que antes ficavam distantes das agências de propaganda. Agência Y.

Todo o imediatismo de campanhas de curto prazo com o qual as agências sempre trabalharam mantiveram-nas distantes de planejamentos bem elaborados. Os entrevistados acreditam que não exista nenhuma agência na cidade, atualmente, que trabalhe com um real departamento de planejamento. Normalmente esses núcleos são compostos por um ou dois profissionais, que atendem toda a carteira de clientes da agência e são responsáveis por planejar baseados nos *briefings* trazidos pelo atendimento, quase nunca fogem a essa regra. Faltam profissionais para aprofundar a parte estratégica da comunicação e proatividade para iniciar um planejamento de comunicação que vá além das solicitações do cliente.

“Os profissionais que hoje nutrem as áreas de planejamento das agências são, normalmente, publicitários formados em universidades que têm o foco de ensino na comunicação mercadológica” afirma a agência X. E este é um grave problema segundo o entrevistado, já que, na região a agência está assumindo o papel de administradora da comunicação das empresas - visto que as mesmas não têm essa função em suas estruturas - portanto, os profissionais da agência têm que ter características de gestores empresariais, com funções menos tarefas e mais estratégicas. Essa afirmação vai de encontro a descrição do perfil do novo profissional de comunicação “espera-se [...] que o comunica-

dor empresarial seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir pró-ativamente, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com os públicos de interesse da organização” (BUENO, 2009, p. 14-5).

No entanto, a pró-atividade dos *planners* muitas vezes é vetada pela própria diretoria da agência, pois um bom planejamento apesar de ser considerado excelente pelo cliente, pode não ser aprovado, e isso representa perda de lucro para as agências.

É um círculo vicioso, o cliente cobra pró-atividade e inovações das agências, enquanto a agência alega falta de interesse do cliente por tudo que fuja às suas demandas atuais. Para romper esse círculo e permitir que a relação cliente-agência tome novos rumos é preciso sempre que alguém tome a iniciativa.

As agências estão se preparando. Não estão preparadas, nem estão ignorando essa situação. Mas acho que a gente tem que dar o primeiro passo, as agências têm que se arriscar, investir nisso. O retorno é consequência desse trabalho. Temos clientes na agência, hoje, para os quais já conseguimos vender um planejamento anual, coisa que a há cinco ou seis anos não existia, temos clientes encomendando pesquisas o que também não acontecia. Estamos conseguindo planejar ações não só para daqui uma semana, mas para meses e anos seguintes. Isso é novo nesse mercado. Por isso considero que o mercado evoluiu, pode estar longe do ideal, e está, mas já evoluiu muito. Agência Y.

A filosofia da comunicação integrada sugere que a mesma seja realizada por meio de planejamentos focados em benefícios para o cliente e foi citado pelos entrevistados que, na região, o termo surgiu de forma comercial. Alega-se trabalhar com comunicação integrada para agregar certo *status* à agência, apenas para dar eco ao discurso do mercado, como também afirma Bueno (2009), mas, efetivamente, não há grupos de comunicação que trabalhem com todas as ferramentas de comunicação e são raros os clientes que *brifam* seus prestadores de serviço sob um mesmo planejamento. Questiona-se, então, a quem cabe integrar essa comunicação.

Todos os entrevistados avaliaram a comunicação integrada como uma ação a ser realizada em conjunto, mas que, idealmente, deve ser pensada dentro do âmbito das empresas. “É restritivo dizer que a agência de propaganda tenha mais habilidade para traçar um planejamento integrado que uma agência de RP, por exemplo. Temos a tendência de privilegiar nossas áreas de atuação e isso é ruim para o cliente”, alega o representante da agência Z.

É importante também observar qual a abrangência e o foco dessas agências. Elas são agências de propaganda ou de comunicação? Essa denominação deve estar refletida na prática das agências para ser válida. Caso a agência tenha foco e competência para gerir outras ferramentas de comunicação, ela pode ser uma boa centralizadora para os planos de comunicação. Essa é uma solução defendida pelo representante da agência Y: “O cliente ganha muito se consegue diminuir o número de fornecedores, de prestadores de serviço. É mais fácil administrar uma agência que consiga atendê-lo no máximo número de ferramentas do que ter 7 ou 8 prestadores de serviço diferentes” essa tendência também é apoiada por Corrêa (2006, p. 215):

Existe a tendência de as agências de comunicação se transformarem em grupos de comunicação, formados por empresas especializadas nas diversas disciplinas. Esses grupos estão

atuando local e internacionalmente para atender à demanda dos clientes por um planejamento e execução da CIM. Essa constatação exigirá uma postura de maior envolvimento da agência nos negócios do cliente, melhor conhecimento do mercado e profissionais com uma formação mais ampla em comunicação e marketing. [...] Os clientes estão demandando maior envolvimento das agências no desenvolvimento estratégico e na implementação dos programas. Portanto, a sua estruturação deveria seguir as estratégias e permitir maior interdependência entre cliente e agência, uma vez que o processo requer intercomunicação frequente de ambos durante as etapas de desenvolvimento e de execução.

Com relação às áreas de competência das agências entrevistadas, todas trabalham com *design*, propaganda, publicidade e comunicação interna, e já se atentaram para uma crescente necessidade da área *web* e estão buscando melhorar seus núcleos de mídia digital. Nenhuma delas trabalha com planejamento de *marketing* ou oferece o serviço de assessoria de imprensa, e alegaram que os grandes clientes trabalham com uma assessoria de imprensa especializada, com as quais tentam trabalhar de forma integrada, mas nem sempre é possível, pois na maioria dos casos os planos são distintos. As agências X e Y, seguindo as demandas dos clientes, já iniciaram uma área de eventos e as agências Y e Z vêm o *marketing* direto e o *marketing* de relacionamento como áreas muito imaturas na região, mas que precisam ser evoluídas.

As agências entrevistadas, portanto, vêm buscando se aprimorar em outras ferramentas e firmando parcerias para atender os clientes da forma mais abrangente possível.

Os entrevistados concordam em dizer que em um modelo ideal para que a comunicação integrada se aplique com êxito, o profissional responsável pela comunicação da empresa é tido como o gestor dessa integração. É este profissional que deve iniciar o processo, elaborando um *briefing* para todas as suas agências - de propaganda, de assessoria de imprensa, de relações públicas, ou outras -, em que os objetivos gerais de comunicação do plano de *marketing* estejam claramente definidos. Assim, os planos de comunicação de cada uma dessas agências estarão em harmonia.

A coesão entre esses planos é que garantirá o controle da relação entre as ferramentas e manterá a mesma linha estratégica da comunicação e o mesmo posicionamento, integrando a comunicação, com foco no objetivo de comunicação e de *marketing*.

Quando lidamos com empresas de grande porte, que têm um trabalho de *branding* e verba, tudo funciona perfeitamente bem. Nós e as outras agências somos *brifadas* sob um mesmo direcionamento, realizamos reuniões durante o desenvolvimento dos projetos e recebemos juntos os louros de um trabalho bem concluído, porém essa parcela não representa 10% de nossa carteira de clientes. Nos outros 90% temos que trabalhar sem planejamento, tentando não ter atritos com outros fornecedores, lutando a cada dia para conseguir uma migalha de informação para trabalhar. Agência Z.

Como citado pela agência Z, um modelo realmente eficaz para se trabalhar a comunicação integrada é minoria absoluta na região. Assim, sobre os resultados que vêm sendo obtidos pelas agências que já buscam aplicar esse conceito e quais os processos mais viáveis para o êxito, foi possível constatar que quem dita realmente se a comunicação será integrada ou não, é o próprio cliente-anunciante. As agências têm a concepção adequada de comunicação integrada e o mínimo de ferramentas para aplicá-la, mas sem a contrapartida do cliente essa integração não acontece.

IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a conclusão deste trabalho é interessante partir-se do panorama ideal para o real. No 'mundo' ideal tem-se a comunicação integrada como a sinergia de esforços e planejamentos que, por meio das diversas ferramentas vistas sob uma ótica sem preconceitos, atinge os objetivos dos planos de comunicação e, por conseguinte, dos planos de *marketing* da instituição, contribuindo para a consolidação da imagem da marca. No cenário brasileiro existem diversos *cases* de sucesso em que a comunicação integrada se aplica com excelência, principalmente em grandes centros e com marcas de maior porte. No 'mundo' real, o qual analisa-se neste estudo - Uberlândia e região -, quantas são as empresas que têm efetivamente uma missão, visão e valores para apresentarem sua cultura ao mercado? Quantas empresas têm suas bases administrativas em sérios planejamentos estratégicos de *marketing*? Quantos gestores sabem que a comunicação é uma das variáveis do mix de *marketing* que mais oferece resultados para a instituição?

A comunicação integrada é uma filosofia que prescinde várias etapas anteriores para ser trabalhada com êxito. E essa realidade ainda não condiz com a encontrada na região. O nível da comunicação integrada direcionada por planejamentos integrados advindos dos gestores de comunicação das empresas, baseados nas reais necessidades, com *briefings* completos, com uma análise prévia da destinação de cada trabalho para seus fornecedores de comunicação ainda está num campo utópico para o mercado analisado.

Percebe-se que as agências de propaganda têm uma compreensão bem aproximada dos teóricos da área. Elas vêem a comunicação integrada não só como uma integração de ferramentas, mas de processos complexos e percebem a necessidade de integrar os esforços mercadológicos aos institucionais.

A teoria está correta, mas a prática está chegando a esse mercado a passos lentos. A aplicabilidade é muito difícil, principalmente pela falta de estrutura das empresas-anunciantes que não têm planejamentos - muito menos integrados - nem profissionais que se preocupem com a comunicação e, além de tudo, dificultam o acesso das agências às informações.

A proposta que romperia esse paradigma seria das agências se posicionarem como agências de comunicação, como 'consultoras de comunicação' sendo pró-ativas no planejamento e propondo ao cliente soluções independente das ferramentas de comunicação que sejam necessárias. Ferramentas que podem ser efetivadas por elas mesmas - eventos, assessoria de imprensa, por exemplo-, ou pela terceirização desses serviços com empresas especializadas. O que importa é que tudo isso deve ser feito visando sempre um objetivo maior, que a é unificação da identidade da empresa.

As dificuldades conforme demonstradas nos resultados desse estudo, são muitas. Os mercados emergentes sofrem com a falta de verba para custear planejamentos integrados e faltam gestores internos nas empresas que compreendam a necessidade de integrar a comunicação. Restrições também são encontradas nas estruturas das próprias agências, que nasceram no mercado como agências exclusivamente de propaganda, focadas no curto prazo, com profissionais muito técnicos e preocupados em resolver demandas instantâneas sempre seguindo as solicitações dos clientes-anunciantes. Para se posicionarem como agências de comunicação é necessária uma transição que exige cautela, visão de mercado, verba e muita coragem.

Todavia, como bem colocado por um dos entrevistados, alguém precisa dar o primeiro passo, acreditar que é possível e investir nisso e, sem dúvida, essa iniciativa tem que ser da agência. Contratar profissionais com mais visão estratégica, investir nos departamentos de planejamento, capacitar seus atendimentos para que estejam mais sensíveis às entrelinhas das necessidades dos clientes e, assim se antecipar. Oferecer o novo e, porque não, surpreender seus clientes com competências por eles não esperadas.

Parafrazeando Peter Drucker, é preciso que as agências olhem pela janela, para fora, e procurem coisas que já aconteceram, mas que não foram ainda percebidas.

As conclusões deste estudo limitam-se à visão das agências de propaganda. Conhecer o posicionamento das empresas acerca do tema fazendo um contraponto com a opinião das agências é um importante artifício para o redesenho constante das engrenagens que visam efetivar a comunicação integrada. Este estudo fica, portanto, como uma contribuição às muitas explorações que podem ser realizadas para a complementação prática dos estudos da área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES. **Competências Fundamentais do Profissional de Comunicação Corporativa**. São Paulo, 2005.
- ABERJE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: março 2010.
- _____. **Mapeamento da Área de Comunicação Corporativa**. São Paulo, 2002.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.
- _____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégicas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 10.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO. **Normas-padrão da atividade publicitária**. <<http://www.conar.org.br>>. Acesso em: 07 abril 2010.
- CORRÊA, Roberto. **Comunicação integrada de marketing: uma visão global**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GESTÃO DA COMUNICAÇÃO. <<http://www.gestaodacomunicacao.com>>. Acesso em: 18 maio 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional: nova arma estratégica da empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- _____. **Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- _____. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. 2a ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MARCONI, Joe. **Relações Públicas: o guia completo**. Tradução de Anna Maria Dalle Luche. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MUNIZ FILHO, José Luiz. **A articulação das ações de propaganda, relações públicas e assessoria de imprensa para uma comunicação mercadológica integrada**. 2009. 75 f.

Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais.** Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing: modulo prático para um plano criativo e inovador.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas.** Tradução de Cristina Bacellar. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TREVISAN, Nanci Maziero. **O mito da comunicação integrada.** 2003. 68 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo.

YANAZE, Mitsuro Higuchi. **Gestão de Marketing: avanços e aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.