

9a

**INFLUÊNCIAS DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO PARA O USO DA
CIMG - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING* GLOBAL E
PERCEPÇÃO DA CIMG POR PARTE DAS PRINCIPAIS AGÊNCIAS DE
SÃO PAULO, BRASIL.**

VOLUME II - ANEXOS

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Dr. Antonio Jesus Cosenza
Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra
Prof. Dr. Luciano Saboia
Prof. Dr. José Augusto Guagliardi
Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROBERTO DE BARROS ROCHA CORRÊA

INFLUÊNCIAS DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO PARA O USO DA
CIMG - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING GLOBAL E
PERCEPÇÃO DA CIMG POR PARTE DAS PRINCIPAIS AGÊNCIAS DE
SÃO PAULO, BRASIL.

VOLUME II - ANEXOS

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação
da FGV/EAESP.

Área de Concentração: Mercadologia como
requisito para obtenção de título de doutor em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Jesus Cosenza



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1451/2003



1200301451

São Paulo

2003

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Matrícula
26.06	658.8
Tombo	C8242
1451/2003	Tese

v. 2
e. 1

SUMÁRIO

ANEXOS

ANEXO A - Carta da pesquisa via e-mail – 1ª. etapa	p.291
ANEXO B - Questionário – 1ª. etapa – via e-mail	p.293
ANEXO C - Roteiro da pesquisa em profundidade – 2ª. etapa	p.297
ANEXO D – Pesquisa em profundidade – 2ª. etapa – Transcrição das entrevistas	p.299
D.1 - Agência: ADAG:	p.299
D. 2 - Agência: ALMAP/BBDO	p.304
D. 3 - Agência: COLUCCI	p.313
D. 4 - Agência: DeBRITO	p.322
D. 5 - Agência: DM9/DDB	p.330
D. 6 - Agência: DPZ	p.338
D. 7 - Agência: FISCHER AMÉRICA	p.350
D. 8 - Agência: HMC	p.359
D. 9 - Agência: J. WALTER THOMPSON	p.362
D. 10 - Agência: McCANN-ERICKSON	p.371
D. 11 - Agência: Ogilvy & Mather	p.381
D. 12 - Agência: Ogilvy & Mather	p.387
D. 13 - Agência: QG	p.396
D. 14 - Agência: RINO	p.407
D. 15 - Agência: TALENTE	p.414
D. 16 - Agência: YOUNG & RUBICAN	p.421

ANEXO A

Prezado,

A sua agência foi escolhida com base no *ranking* publicado pela revista Meio & Mensagem e gostaria de convidá-lo a fazer parte da pesquisa para a realização da minha tese de doutorado na FGV . Sei que o seu tempo é escasso, mas a sua colaboração é muito importante para um projeto que considero útil tanto para a área acadêmica e quanto para os profissionais da propaganda no nosso país:

**INFLUÊNCIAS DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO PARA O USO
DA CIMG - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING*
GLOBALE E PERCEPÇÃO DA CIMG POR PARTE DAS PRINCIPAIS
AGÊNCIAS DE SÃO PAULO, BRASIL.**

A razão deste tema partiu da observação da crescente integração do Brasil no panorama mundial, de que a globalização é irreversível e que a comunicação tem um importante papel a desempenhar neste processo.

A pesquisa está dividida em duas partes. A primeira, objeto desta carta e questionário, tem por finalidade definir os parâmetros para a segunda parte do projeto que será realizado por meio de entrevistas individuais.

O que posso prometer em troca do seu apoio é a citação dos colaboradores no documento da tese, com a finalidade de comprovar a idoneidade dos dados aos doutores que vão compor a banca examinadora e para ficar registrado na sua posterior publicação.

Gostaria de mencionar que os estudos existentes sobre este tema são muito escassos no nosso país, sendo fundamental dar início a um tratamento mais científico ao assunto. Neste sentido, o resultado da pesquisa será uma colaboração para as agências e seus clientes, no sentido de aumentar a compreensão sobre a discutida eficácia da comunicação global e, por consequência, ajudar a reduzir os riscos dos investimentos publicitários.

Quero agradecer antecipadamente a sua atenção e fico no aguardo da sua decisão em colaborar neste importante estudo. Qualquer que ela seja, favor responder para kcorrea@uol.com.br, marcando uma das alternativas abaixo para fins de controle:

() **Sim**, posso colaborar na pesquisa para a tese de doutorado

() **Não**, não posso colaborar na pesquisa para a tese de doutorado

Em caso afirmativo, peço a gentileza de preencher o questionário e devolvê-lo por

e-mail dentro de 10 dias, se for possível, porque existe um prazo a ser cumprido.

Sem mais, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Cordialmente

Roberto Corrêa

ANEXO B

Questionário – 1ª. etapa – via e-mail

Tese de doutorado

Nome da agência	
Telefone	e-mail
Nome e cargo do(s) respondente(s) deste questionário:	
Nome	Cargo
Nome	Cargo

1) Você conhece os termos:

	Sim	Não
Comunicação Integrada de Marketing Global (CIMG)		
Comunicação Global (CG)		
Propaganda Global (PG)		

2) Se respondeu ‘sim’ na pergunta anterior, poderia descrever com suas próprias palavras o que entende por:

Comunicação Integrada de Marketing Global (CIMG)	
Comunicação Global (CG)	
Propaganda Global PG)	

- 3) Você acredita que as campanhas de CIMG, CG e/ou PG são aplicáveis no Brasil, com possibilidades de importar os posicionamentos/conceitos internacionais e as campanhas/peças já produzidas? Assinale com um SIM a sua concordância.

	Posicionamentos / Conceitos internacionais	Campanhas interna- cionais / peças já produzidas
Aplicáveis integralmente		
Aplicáveis parcialmente		
Não são aplicáveis		

- 4) Qual a origem e o grau de relacionamento entre a sua agência e a área internacional? Assinale com um X a sua concordância.

Origem	Sim	Relacionamento	Sim
Nacional			
Não tem acordo internacional			
Tem acordo internacional		Responde direto à matriz	
		Responde direto à divisão regional	
		Tem atuação independente	
Internacional		Responde direto à matriz	
		Responde direto à divisão regional	
		Tem atuação independente	

- 5) Na pergunta anterior, se a sua agência é “nacional e tem acordo internacional” ou é uma “agência internacional”, favor indicar o seu **grau de independência** aqui no Brasil em relação à matriz. Por exemplo: na área financeira, geralmente é adotado o padrão internacional estabelecido pela matriz, respeitando-se a legislação local, mas na área do planejamento, pesquisa, mídia, criação e produção, cada país pode ter maior ou menor grau de liberdade de ação. Se a sua resposta precisar de esclarecimentos adicionais, assinale a alternativa e explique no item ‘observações’.

Área	Grau de independência da agência no Brasil x Internacional			
	20/30%	40/50%	60/70%	80/100%
Financeira				
Planejamento				
Pesquisa				
Criação				
Produção				
Mídia				
Observações				

6) Informações sobre a Agência:

a) País de origem	
b) País e cidade sede da matriz	
c) Posição no ranking mundial/ano base 2000 (1)	lugar
d) Faturamento mundial/base 2000 (1)	US\$
e) Posição no ranking brasileiro/base 2000 (2)	lugar
f) Faturamento brasileiro/base 2000 (2)	US\$
g) Posição/ importância da filial brasileira dentro da organização em termos de faturamento	lugar
h) Total de países onde atua, inclusive o Brasil	
i) Número total de escritórios no mundo	
j) Número total de escritórios no Brasil	
k) Número total de clientes no mundo	
l) Número total de clientes no Brasil	
m) Dos clientes no Brasil, quanto são internacionais?	

(1) Fonte: _____ Taxa do dólar: US\$ 1 = R\$ _____

(2) Fonte: _____ Taxa do dólar: US\$ 1 = R\$ _____

- 7) Do número de seus clientes internacionais aqui no Brasil, citados na **pergunta 6 item 'm'**, quantos adotam campanhas globais. Na sua resposta, considere as diferenças de adoção total ou parcial das três áreas seguintes: uso do conceito/posicionamento estratégico, uso das peças da campanha internacional e produção das peças da campanha.

Alternativas de adoção	Total	Parcial
Uso do conceito/posicionamento estratégico internacional		
Uso das peças da campanha internacional no Brasil		
Produção das peças da campanha internacional no Brasil		

- 8) Serviços prestados pela agência no Brasil:

	<u>Sim</u>	<u>Não</u>
Propaganda	[]	[]
Promoção de vendas	[]	[]
Relações Públicas	[]	[]
Assessoria de imprensa	[]	[]
Organização de eventos	[]	[]
Marketing direto	[]	[]
Web design	[]	[]

Outros: _____

Muito obrigado por ter respondido ao questionário.

Agora, por favor, só falta enviar para: kcorrea@uol.com.br

ANEXO C**Roteiro da pesquisa em profundidade – 2ª. etapa****Pesquisa sobre Comunicação Integrada de *Marketing* Global**

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão):

CIMG é o planejamento de comunicação integrada de *marketing* global que parte da análise de valor para o consumidor com o fim de definir o posicionamento da marca. Utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada e interligada com as estratégias de marketing da organização, permitindo a aplicação única do conceito em todos os países, mas tendo a flexibilidade de permitir adaptações, quando necessário.

Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um database para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o database para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

ANEXO D**Pesquisa em profundidade – 2ª. etapa –
Transcrição das entrevistas.**

Agência: ADAG COMUNICAÇÃO
Entrevista: Luis Celso Piratininga
Cargo: Diretor Executivo
Experiência profissional: 15 anos
Data: 1/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – O conceito é a perfeição, é o ideal. A definição é válida como tal. Entretanto, na prática é outra coisa. Uns produtos admitem a CIMG e outros não. Parece que existe um pré-requisito para que a CIMG possa ser aplicada. Resta saber que tipo de categoria de produtos é aplicável. Para Coca-Cola é válido, mas para bancos e carros os valores podem variar de país para país. Se o conceito é aceito globalmente, a CIMG poderá ser feita.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – O nosso cliente Kraft possui uma linha de pós para refrescos: Fresh, Tang, Clight (refresco light), Qsuco, Qrefresco. A ADAG atende Fresch, a Ogilvy atende Tang e a Y&R atende Clight e Qsuco. Fresch nasceu no Brasil nas mãos da agência. Os comerciais brasileiros não são exportáveis para a América Latina, onde existe a marca porque não fazem propaganda, apenas ponto de venda. Se tivessem propaganda, não utilizariam as campanhas brasileiras porque não se imaginava a expansão para a região, há 15 anos atrás. Os temas são bem brasileiros, ligados à seleção de futebol e regiões do Brasil. O posicionamento inicial era “sabor de frutas fresquinhas”. Em 90 o tema era: “a hora de beber Fresh é quando dá vontade”.

Isto foi feito porque pesquisas indicaram que a dona de casa tinha o hábito de oferecer Fresh só na hora do almoço. De 99 até agora, voltou-se ao posicionamento inicial. Os atributos de Fresh são: quantidade (+ copos), conveniência/ praticidade (fácil de fazer) e preço baixo.

Tang trocou radicalmente o posicionamento inicial que valorizava a relação mãe e filho por uma campanha internacional vinda da Argentina, mais sofisticada e que mostrava a relação entre mordomo (Jaime) e o filho da patroa, abandonando algo muito bom. Conclusão: Fresh não tem condições para exportar campanhas por serem muito nacionais e Tang errou quando mudou o posicionamento para algo internacional.

Iqara, marca de gás natural veicular, é um caso interessante. A agência está preparando um posicionamento internacional, dentro de uma visão ambientalista e humanista do cliente inglês. Ainda está em desenvolvimento.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – O cliente trouxe a filosofia, a missão, o processo de trabalho, um novo método de pesquisa para orientar a agência. Pediram que a agência traduzisse todos esses dados em forma de comunicação. A agência sintetizou os documentos e apresentou um *paper* que está sendo analisado pelo cliente.

Tem clientes em que a aprovação da campanha é vista pela alta direção no Brasil e lá fora, como é o caso de Fresh e Iqara. Já a Warner Lambert é feita pela alta direção apenas no Brasil, não vai para fora. A agência não recebe nenhuma campanha de fora.

O alinhamento de agência não é 100%. A Kraft tem alinhamento com a Ogilvy, Y&R, FCB/Giovani e Leo Burnett, mas trabalha com a ADAG devido à experiência da agência de muitos anos. Para agência nacional é impossível conquistar contas com alinhamento internacional.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – No caso Iqara não tem nenhum problema. É um trabalho pioneiro e a agência está muito à vontade. Os ingleses estão aprendendo sobre o mercado brasileiro por meio da agência utilizando o Brasil como se fosse um grande laboratório, pela sua dimensão, oportunidades de crescimento, diversidade de situações de consumo e da população. O que for feito no Brasil será exportado para o resto do mundo.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Como está no início de um processo, ainda não tem resultados.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – A comunicação é a parte local da comunicação global. É muito difícil adotar campanhas internacionais. Só a embalagem e a marca são possíveis de internacionalizar porque cada região merece uma atenção específica. A distribuição, sistemas de produção, fórmulas de produtos podem ser globais, mas a comunicação é diferente. Parece difícil adotar comunicação única em sociedades distintas, com crenças e hábitos diferentes. Há um grupo restrito de produtos que se encaixa pelo poder da marca, que acaba invertendo os valores locais. Por exemplo, Guaraná Antártica e Coca-Cola revelam a reação nacional devido à agressividade do Kuwait no comercial do Guga, no qual ele vai jogando fora o guaraná Antártica até chegar no Kuwait e bebe-lo. O filme das camisas patrocinadas pela Coca-Cola foi uma resposta a esse comercial. É complicado achar que a CIMG possa ocorrer. Só é possível em alguns casos, como Nike e Coca-Cola que têm grande poder. Varejo, bancos, carros, telecomunicações, alimentos, não funciona com facilidade, tem que forçar a barra. É o caso de cosméticos, não funciona porque os modelos e situações não permitem a identificação com a consumidora, são aspiracionais, talvez, ou melhor, funcionariam melhor se fossem feitos aqui. No caso de alimentos, é importante o *apetite appeal*, e uma feijoada tem um apelo diferente do que um *escargot* para o brasileiro. É difícil de funcionar porque falta identificação.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – O processo de unificação e integração é indispensável. Temos que olhar a floresta e não só a árvore. A gerência tem que ser feita pelo cliente. Mas, será que o profissional de marketing é adequado para isso? Tem que ser um especialista de comunicação com capacidade para analisar o processo todo olhando dentro da empresa: relações públicas, assessoria de imprensa, *packaging*, propaganda, marketing direto, CRM, etc. Será que o marketing teria condições de gerir essa integração? Vejo que o marketing não conversa com a assessoria de imprensa e com relações públicas, mas cuidam só da propaganda. Não são integrados. Na Warner Lambert foi conseguido alguma coisa com a assessoria de imprensa, mas não mudaram o sistema de trabalho, apenas informaram o que estava sendo feito na campanha de propaganda.

No marketing direto, a terceirização é 100%, a agência especializada só vai cumprir o *job* e, também, estão perdidos no CRM, que não está funcionando a contento. O Pão de Açúcar é exceção devido ao seu programa de *database*. Todo o mundo está tentando entender o processo, mas o mercado ainda quer se utilizar da tradicional mala direta porque já sabe como fazer.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Já respondida.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – É possível promover as vendas localmente respeitando-se o conceito global. Precisa-se conjugar a propaganda com a promoção para vender a nível local.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – É indispensável estar plugado a uma rede internacional. A ADAG ainda não está ligada, mas será inevitável estar conectado. A Lage-Maggy já faz parte do grupo Talent, foi comprada. O Grupo Total, *holding* da Fisher América, possui uma rede própria na América Latina. Tem a W/Brasil que comprou a Guimarães e a Lew-Lara.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Não, não se aplica.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Desconhece. A lojas Beni de roupas e calçados, líderes no setor de lojas de rua na Grande São Paulo e baixada Santista lançou experimentalmente o cartão Besni que vai permitir a criação do database. A C&A também tem o seu cartão que é mais usado para a parte financeira, mas que fornece também informações para fazer comunicação dirigida, ofertas, sendo considerada um *benchmarking* no setor. Funciona muito bem.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Com certeza. As principais empresas de comunicação estão capacitadas a fazer CIMG - Comunicação Integrada de Marketing Global , só precisa ter o cliente. Já se trabalha com um raciocínio de comunicação integrada nas agências e algumas escolas ensinam, mas a parte prática ainda é débil porque os clientes não estão preparados. Não está acontecendo a Integração das agências de propaganda com as de promoção, marketing direto, etc., mesmo entre os clientes internacionais. Os clientes estão infelizes porque a integração não acontece, mesmo naqueles grupos de comunicação que possuem várias agência especializadas. Se perguntar aos gerentes da Unilever, eles vão descer o cacete nas agência do mesmo grupo. Nas empresas que não são do mesmo grupo, então, fica impossível. O cliente é que tem de fazer a integração.

Agência: ALMAP/BBDO
Entrevista com Francisco Meireles
Cargo: Diretor de Planejamento e Atendimento
Experiência profissional: 24 anos
Data: 18/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Acho que a CIMG - Comunicação Integrada de Marketing Global se adapta perfeitamente a alguns produtos e em outros têm maior problema. Por exemplo, em marca de automóvel, talvez possa haver uma propaganda global e aqui no Brasil, mas se pegar uma cerveja provavelmente teria muito problema porque o mercado daqui é muito específico e regionalizado.

A definição fala em flexibilidade, mas acho que tem casos onde ela não é suficiente, acho que tem que entender a cultura do país e fazer uma comunicação específica.

Você acha que não seria possível fazer uma campanha global, é isso?

R - Não em todos os casos, em alguns casos sim.

Tem outras categorias além das citadas onde a comunicação global seria possível?

R – Por exemplo, tênis tem Nike e Reebok que têm tido sucesso com campanhas globais, refrigerantes também. Tem marcas que conseguem fazer campanhas globais.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Acho que o posicionamento/conceito é uma coisa que pode ser global. É mais viável. Por exemplo, a marca Volvo tem um conceito de segurança e isso você pode passar globalmente em todos os mercados e, não necessariamente, precisa trabalhar a estratégia criativa e as peças. Já a estratégia criativa depende da aceitação do país. Por exemplo, todos os protetores solares são para a proteção da pele, mas nos EUA eles trabalham mais em como evitar doenças de pele, como o câncer, portanto lá é mais ameaçador, mais forte, ou seja, se não usar protetor solar estará correndo esse risco e a propaganda mostra pessoas com câncer de pele. Na Europa já não é tão forte porque o europeu gosta mais de se bronzear.

Então, é mais o cuidado da pele. No Brasil, país que tem muito sol, o conceito é que você pode ficar mais tempo ao sol, tem mais tempo de usufruir a praia. Na verdade o conceito é proteção, só que as estratégias criativas são diferentes. A da Europa é uma, a dos EUA é outra. Conte um exemplo onde o conceito de proteção é o mesmo e a estratégia criativa é diferente. Uma ataca mais a doença, outra o tratamento de beleza e a outra a forma mais a prática de usufruir. E as peças criativas têm mais liberdade. Trabalho numa agência multinacional que tem uma rede, mas, das multinacionais, é a que menos acredita em propaganda global. A gente acha que você pode ter um conceito global, mas a estratégia criativa e as peças devem ser definidas especificamente em cada país.

Este é um conceito BBDO ou é Almap?

R - Bem a Almap é muito forte. A BBDO já é uma rede diferente. Ela não tem escritórios em 160 países, ela tem 160 agências em diferentes países. Porque em cada um tem uma agência associada. Da mesma forma que aqui é uma BBDO, no México, na Espanha, na Europa, ela tem uma agência associada e forma uma rede com agências locais fortes, por achar que cada agência conhece melhor o seu mercado do que uma pessoa nos EUA ou Europa dizendo o que tem de fazer. Outro exemplo é o caso do Audi. A gente usa o conceito deles de tecnologia avançada, a estratégia criativa e as peças são nossas.

É evidente que numa economia globalizada e a comunicação encurta tanto as distâncias, existe campanhas que atravessam o mundo. Cada caso é um caso. A Pepsi-Cola é uma empresa que tem campanhas mundiais porque não agride regionalmente. Daí essa globalização ter duas mãos. Muitas vezes filmes feitos pela Almap viram globais. Agora mesmo o filme feito com o jogador de futebol Roberto Carlos, foi criado e produzido no Brasil e está sendo veiculado globalmente pela Pepsi-Cola. Isso tem acontecido bastante e, então, é questão de estudar e ver se há adequação, se o conceito não é tão estranho ao público brasileiro.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – É uma filosofia da Almap questionar a eficácia de uma campanha global. Se a gente sente que vai ser boa, aceitamos. Temos um cliente Visa que na maioria das vezes criamos aqui porque o uso do cartão de crédito nos EUA e na Europa é diferente do praticado aqui. Lá o uso está mais adiantado, tem uma penetração muito maior. Agora é está sendo maior o uso do cartão por parte do consumidor brasileiro. Então, a Almap não tem nenhum pudor em questionar a campanha sempre que é apresentada pelo cliente ou pela BBDO, mas se for adequada não tem problema nenhum. Entretanto, na maioria das vezes, não tem sido.

Isso tem uma rotina interna?

R - Faz parte da filosofia da Almap. Se não for adequada pode ir até a um processo de pesquisa e a decisão é feita junto com o cliente. Se realmente a peça foge aos costumes brasileiros ela não vai ser eficiente e a gente mostra que seria um erro veicular essa peça. Depende de cada caso.

Acho que esse processo de adoção vem se identificando e aumentando nos últimos 10 anos, desde a abertura à globalização. Acho que é interessante saber que o Brasil, por ser um mercado grande, sempre é o segundo ou terceiro mercado das multinacionais. É o caso da VW, da GM, da Fiat, da Parmalat, da J&J, posso citar muitas. Acontece que o Brasil é um mercado muito grande e muito forte, importante. Os escritórios das multinacionais têm muita autonomia aqui. Por exemplo, a VW era tão forte dentro da VW mundial que lançava carros feitos aqui, como a Parati, o Gol, a Brasília, a Variant, e os produtos nem eram internacionalizados. A J&J brasileira era tão forte dentro J&J mundial que ela escolhia as agências que não eram alinhadas, como a DPZ, que não é alinhada. O Carrefour brasileiro é muito forte também, é uma empresa que fatura quase 9 bilhões. É um fenômeno que acontece com as filiais brasileiras. Voltando para a VW, com a globalização, o portfolio de produtos já está sendo mais internacionalizado como o Golf, o Pólo, mas continua com os outros produtos. Essa autonomia é por serem fortes. Na verdade, o acionista na matriz quer o lucro. Se o escritório brasileiro disser que não pode usar uma campanha internacional porque pode ter problemas, é mais fácil aceitar. O Brasil tem essa força por ser um mercado muito grande.

As campanhas internacionais têm um comitê internacional que se reúne geralmente na matriz ou é criado um pool internacional. A Almap e o diretor de criação Marcelo Serpa, faz parte de um pool de criação internacional da Pepsi, as campanhas são apresentadas para um comitê em NY para aprovação. É muito demorado. Lembro-me que a Texaco teve de fazer uma pesquisa para criar um conceito para a América Latina. Em seguida, foi desenvolvido um planejamento para ver qual seria a estratégia criativa e, depois, foram criados e testados os comerciais na América Latina. Aí é realmente um tempo muito grande, eu diria por volta de 1 ano, desde o ponto zero até ficar pronta.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Acho que o ponto forte seria custos menores porque você já tem uma campanha pronta. Mas repetindo, deve ser estudado caso a caso. Não adianta ter um custo baixo se você não tem resultados. O que tem acontecido é exatamente isso. Você ganha agilidade, uniformização da comunicação e custos baixos, mas não tem eficiência. Deve-se questionar muito se está adequado aos seus objetivos. E como o mercado está muito competitivo aqui no Brasil, com muitas marcas, se não fizer bem você vai perder muito, vai perder *share*, e o investimento de mídia é muito caro para se errar.

Qualquer campanha em TV e revistas gasta milhões de dólares, então não se pode correr o risco de ter uma comunicação que esteja distante do seu consumidor. A comunicação global deve se dobrar. Para ter eficiência deve estar junto ao consumidor.

Tem um sistema ideal?

R - Acho que tem momentos em que você tem produtos, como o de refrigerantes, que consegue. Vou dar um exemplo do Mastercard, que é feliz no conceito e a estratégia criativa e as peças são finalizadas aqui. É um trabalho muito bem feito em termos de criação e com um conceito globalizado. Realmente o publicitário precisa ser que nem médico. Cada caso é um caso. O remédio funciona conforme as pessoas porque tem reações diferentes. Tem que ser muito bem estudado.

E como v. faz esse estudo?

R - É feito principalmente com pesquisas, por ser fundamental saber se o consumidor verbaliza corretamente o que percebe. Da mesma forma que tem um movimento de globalização onde você teria que ter uma peça para todo o mundo, existe um movimento de customização, de nacionalismos, de etnias que ficaram mais fortes. A própria Europa virou um mercado só, mas ao mesmo tempo as etnias ficaram mais fortes como no caso da Espanha na Catalunha, na Irlanda, enfim, tem de tomar cuidado. Da mesma forma que houve a globalização existiu um movimento das pessoas estarem mais apegadas à sua região, à sua etnia, ao seu país.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – A melhor forma de você avaliar uma campanha é por meio dos resultados nas vendas ou o resultado que tem na imagem do produto. Acho que a Pepsi-Cola e a Coca-Cola tem feito campanhas globalizadas com resultados positivos. Na verdade questiona-se muito. Da mesma forma que tem resultados bons, tem tido resultados não muito bons com outras campanhas. A Almap é uma agência que briga pela não globalização, aceitamos, mas nosso objetivo é realmente fazer um trabalho local. Interessante porque nós vamos um pouco contra a globalização por questão de filosofia, por não acreditar mesmo. Acreditamos que os valores são muito importantes, a propaganda faz parte da cultura de um país e que deve ser valorizada. Quando você passa por cima dessa cultura, tende a ser superficial. Não negamos que existe uma globalização, mas achamos que é muito importante respeitar os hábitos locais. A Almap tem questionado muito isso e é até contra porque acredita que tem formas mais eficazes do que a globalização.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – A propaganda visa resultados. O que impediria de importar campanhas globalizadas seriam os resultados. É achar que a campanha não traria os mesmos resultados caso fosse criada no Brasil. O executivo tem que ser pragmático. Tem instrumentos para medir a eficácia e põe na balança para avaliar.

E no caso de exportação?

R - A Almap e várias outras agências brasileiras que fazem parte de redes internacionais já exportaram. Teve até uma reportagem no Meio & Mensagem sobre isso. No nosso caso já exportamos campanhas para a Audi, Visa e outros.

Em nível de conceito também?

R - Acho que sim. Recentemente, para a Texaco, estamos desenvolvendo e avaliando um conceito para a América Latina.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – É interessante a coisa da integração da propaganda com promoção, relações públicas e tudo o mais. A integração desses instrumentos todos é feita pelo marketing e quem deve dar essa unidade é o cliente e não a agência. Engraçado que há alguns anos atrás as agências eram *full service*, tinham todos os instrumentos. Sinto que os clientes não querem uma agência *full service* porque ele fica muito amarrado. Alguns clientes que atendo preferem ter 1 ou 2 agências de promoção, de embalagem, de marketing direto, não ligadas a nós. O cliente não gosta de ficar amarrado porque a agência cria um conceito de propaganda e prova que é o correto. Uma agência forte briga bastante, consegue mostrar para o cliente e ele acaba aceitando uma campanha mais arrojada, mais criativa. Pelo menos na promoção ele vai fazer o que quer, pelo menos em termos relativos. Cabe ao cliente fazer essa união, ele seria o maestro do marketing, fazendo a harmonia de todos os instrumentos que tem à disposição. Na verdade são instrumentos bem diferentes: propaganda, promoção, RP, marketing direto, embalagem, ponto de venda, enfim. Se um cliente tem tudo isso em uma mesma empresa, ele tem de dividir a responsabilidade e a opinião com essa mesma empresa. Aí fica um pouco preso porque nunca toma a decisão sozinho, sempre divide com a agência. Agora quando ele tem várias agências e divide as decisões, ele é o fator determinante porque é o único que está em todas as posições. Então ele consegue formar a sua opinião e determinar melhor. Imagine um cliente que tenha todas as suas ações em uma empresa só. A divisão de verba vai ser complicada porque a gente vai dizer para por um pouco mais aqui ou ali e ele vai ter que discutir, vai ter que provar. Se ele tem várias agências, elas não sabem quanto ele tem no total. Eu não sei quanto o meu cliente investe em promoção, em embalagem, em relações públicas.

Então acontece que ele passa a ter mais poder. Se está tudo comigo posso dizer que ele está investindo muito em promoção e que deve por mais aqui ou ali. Ele fica muito amarrado e o cliente não gosta. Eles dizem que querem, mas na realidade não querem. Qual é a agência *full service* que vai bem? Não tem.

Independente das empresas que estão trabalhando com o cliente, elas podem ter uma sintonia e um mesmo conceito. As sandálias Havaianas têm um conceito criado por nós, 'todo mundo usa', e a estratégia é usar pessoas famosas e ricas, classe A, para mostrar que pessoas de A a Z usam o produto. A Alpargatas usa muito bem esse conceito em ponto de venda, promoção, relações públicas, na embalagem, trabalhando com empresas diferentes. É o marketing do cliente que une tudo. Cabe a ele fazer essa orquestração para que todo o mundo siga na mesma direção, sem ser necessariamente a mesma empresa. Não é necessário que a agência coordene tudo isso.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Já foi coberto esse ponto.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Esse é um problema que vivemos muito nos últimos tempos. As empresas buscam um lucro no curto prazo, principalmente as multinacionais porque trabalham com a valorização das ações. Então, as multinacionais aqui no Brasil prometem um lucro por ano para a matriz, que somado ao das outras filiais, tem por finalidade valorizar as ações. Isso é fundamental para a sobrevivência da direção da empresa, se não der lucro o CEO cai. Portanto, o lucro no curto prazo é uma questão de sobrevivência. Já as empresas nacionais não estão tão preocupadas com o curto prazo. Sentimos isso no nosso portfólio que tem os dois tipos de empresas. Agora, essa briga é uma questão de você conseguir conciliar as duas coisas. Pode-se fazer uma ação mais agressiva sob o ponto de vista promocional, mas sem prejudicar a marca ou até tentando construir algum valor para a marca. Nós temos tentado fazer isso. Acho que é uma questão de habilidade da agência em conseguir esses dois objetivos que, a princípio, parecem ser antagônicos. Nos últimos anos o mercado está muito difícil, fica difícil manter os objetivos de vendas, mas é uma questão de talento da agência em conseguir adequar os dois objetivos.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – A globalização é tão forte que acaba realmente privilegiando as empresas que tem uma rede de comunicação e o alinhamento muito forte. O importante é que existem dois fenômenos muito interessantes na propaganda brasileira. A propaganda brasileira foi uma indústria que não foi vendida totalmente, como foi o caso da indústria de autopeças, a Metal Leve, a Cofap, que eram de excelente qualidade foram vendidas. O índice de internacionalização do setor de autopeças é altíssimo. O próprio sistema de bancos aumentou muito o capital estrangeiro. No caso das agências aconteceu uma associação. A Almap é uma empresa brasileira que está associada à BBDO, a F/Nazca, a Bates, a FCB, a Carilo Pastore, a AID, tem várias empresas. É um dos poucos setores em que aconteceu isso, que não foi entregue totalmente às multinacionais. Isso porque em propaganda é muito importante o talento local, se não, abria-se um escritório de tradução de filmes e seria muito mais fácil. A importância do mercado brasileiro e a necessidade de ter talentos locais, fez com que não acontecesse esse processo de internacionalização total.

No caso da DPZ, uma agência muito grande, não tem nenhuma ligação internacional, é local. É o mesmo caso da Talent e da Fischer. Apesar da globalização, essas agências conseguem ter contas multinacionais. Isso é devido à importância do mercado brasileiro. A J&J, Souza Cruz, Heublein, tinham contas na DPZ porque acham que ela conhece o mercado local como ninguém e as matrizes dessas empresas aceitam porque o escritório brasileiro tem muita força dentro da companhia.

Como você vê o futuro?

R - Eu não acredito que a globalização vá acabar com a complementação local. Vai sempre ter um equilíbrio. As agências brasileiras vão continuar sobrevivendo porque o mercado tem que ser comunicado utilizando-se as características locais.

Você vê um peso maior para um dos lados?

R - Não. Tem épocas que a globalização fica mais na moda e aumenta um pouco, depois diminui. Não vejo no futuro que um prevaleça sobre o outro.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se reestruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Acho que os clientes estão se reorganizando. Vou dar um exemplo de globalização errada. A Gessy Lever é um gigante mundial de sorvete. É muito grande na Europa, EUA e Ásia, mas não no Brasil. Ela não conseguia nada no Brasil até que comprou a Kibon por 970 milhões de dólares e, do dia para a noite, passou a ter uma participação de 75% do mercado de sorvetes.

A Kibon é uma marca muito forte na mente do consumidor brasileiro, mas, apesar disso, como estava ocorrendo uma globalização no logotipo da linha de sorvetes, em forma de coração, ele foi adotado aqui, passando por cima da importância do logotipo antigo. A decisão pela globalização feita na Inglaterra foi mais importante do que o mercado local. Acho que foi um erro porque eles perderam aqui uma coisa muito forte.

Isso afetou as vendas?

R - Eu não sei quanto, mas sei que a Kibon passou por um período muito difícil e vem sofrendo. Outro exemplo. Imagine se a Budwiser tivesse comprado a Brahma e substituísse esta marca, não daria certo.

E quanto à estrutura do cliente, houve mudança?

R - Hoje a comunicação dos clientes com os escritórios é freqüente, via Internet, eles se comunicam diariamente. Todo o cliente tem um coordenador regional. Miami se tornou o centro dos escritórios que têm coordenação da América Latina.

Acho que o cliente tende a querer adotar mais o filme lá de fora porque é funcionário da empresa e cumpre uma ordem. É mais difícil ele dizer um não e a agência está mais interessada em fazer um bom trabalho, porque traduzir e colocar o filme no ar é mais fácil, vai ganhar dinheiro do mesmo jeito. Mas está preocupada com os resultados. Quanto mais o cliente vender, melhor para ela. Então existe, sim, um choque entre a agência e o cliente porque ele está solicitando usar uma campanha globalizada, cada vez mais.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um database para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o database para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Tem clientes que tem *pool*, comitê de comunicação. Estão se organizando sim. Devem ter um banco de dados. Alguns clientes estão bastante avançados, com imagens e anúncios prontos para você usar.

Isso é bom ou ruim?

R - Acho que profissionalmente e em termos de custos é bom, mas deve ser sempre questionado se é o melhor para a marca.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Há sim. Como lhe disse, participamos da comunicação global da Pepsi- Cola, da Visa, da Audi, da Texaco, tanto em em planejamento como em criação.

Agência: COLUCCI PROPAGANDA
Entrevista com Oscar Colucci e Luiza Crociqia
Cargo: Presidente e Diretora de Planejamento, respectivamente
Experiência profissional: 45 e 29 anos, respectivamente
Data: 15/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Oscar -Concordo.

Luiza - Quando se fala em posicionamento da marca tem de se falar como um todo, em todos os pontos de contato com a marca, independente do mercado onde ela esteja. É claro respeitando cada um dos mercados, não só em termos de países, mas em termos de cultura, de *target*. Podemos ter uma marca que tanto pode ser um *BtoB* como *BtoC*, e tem um ponto que depende desse posicionamento, é o ponto que vai ser a sua vertente, dirigindo esse posicionamento, mas é claro que tem de ser adaptado em cada um dos seus mercados.

Oscar – Concordo integralmente com essa sua definição. Acho que é correta, sem entrar nos detalhes.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Luiza - Quando você adota a campanha, de uma certa maneira já está adotando o conceito.

Oscar - A resposta é tríplice. Tem campanhas onde você pega o conceito, a estratégia e as peças internacionais só traduzidas, e algumas nem traduzidas. Por exemplo, a Montblanc publica no Brasil anúncios absolutamente iguais no mundo inteiro, inclusive em inglês. Porque é uma frase pequeninha. A Red Bull tem o conceito igual, a estratégia é igual e só muda a tradução, adaptando as piadinhas mais para nós do que para o europeu porque a piada para nós é uma e para o europeu é outra. Acho que tem os 3 casos. O mais comum que tenho percebido é a forma total. É claro que às vezes você tem de adaptar para arrumar as peças internacionais.

Luiza – Também depende um pouco da marca e do tamanho da marca, da posição do mercado para aquela marca. Se está trabalhando em um mercado pequeno, o dono da marca não está muito interessado em trabalhar para aquela marca. Estou falando do Chile, do Brasil. Se aquele mercado tem um grande potencial, ele vai estudar melhor e é capaz, até, de desenvolver um conceito próprio para ele, se for o caso. Tem muitas variáveis aí no meio.

Oscar – Não temos a resposta da 2ª. parte da pergunta porque não temos nenhum caso na Colucci. Já tivemos.

Quando vocês tinham cliente internacional, como faziam?

R – Oscar – Eram os relógios Omega. Adotava-se o conceito, mas a estratégia criativa não era igual e era um caso conhecido no mundo inteiro. A gente adotava o conceito, que é universal, mas a estratégia criativa era por nossa conta, usava-se os cromos enviados pelo exterior que todo fabricante de relógios faz, mas não a peça. Nunca vi nenhuma agência brasileira fotografar relógios. Não existe essa possibilidade.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vêm sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Oscar - No fundo, o cliente tinha esse processo e não dava para traduzir. A gente mesclou, pegando o conceito e a estratégia e o resto fomos nós que fizemos. Foi uma situação mista.

Luiza - A aprovação é feita em nível de diretoria. O tempo vai depender do cliente, daquilo que ele já tem. Muitas vezes pegamos clientes que nem tem uma estratégia de marketing, então, temos que começar desde o princípio.

Oscar – Eu diria de 35 a 45 dias para campanhas nacionais, mais ou menos. No caso internacional, tem algumas variantes. A nacional você quase que vem bem brifado, a internacional às vezes precisa fazer um pré-teste, e esta demora 90 dias.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Oscar - Tem cultura dentro das empresas e das agências para trazer uma campanha internacional. Os clientes pegam a campanha como uma coisa forçada. Pode não declarar, mas está meio implícito que ele não está fazendo com boa vontade. Ele tem de fazer. Ele gostaria de dar a cara da empresa local que ele dirige.

Luiza – Já trabalhei muito com campanhas adaptadas e tanto um lado como o outro não gostava. É falta de respeito e dava a sensação de que você era mensageiro. O próprio cliente acha que não há o respeito para com o país porque ele não considera o nosso mercado para desenvolver alguma coisa por aqui. Então tem que importar e adaptar. Geralmente tem os coordenadores que trabalham as marcas internacionais, mas não conhecem direito o nosso mercado. Acho que é uma coisa meio imposta e a agência não gosta.

Você acha que é uma questão de vaidade profissional?

R – Oscar – Não acho que seja vaidade. A gente sente que o problema pode não ser bem resolvido com esse processo. É uma questão de eficiência. Tem uma campanha que está no ar da American Express, chamada Sergio.

Não conheço o problema de marketing da American Express, mas dizem que essa campanha está sendo veiculada em todos os países do mundo. No Brasil a American Express passa por um descrédito total no seu posicionamento, pelo que estou ouvindo falar.

Luiza – Hoje eu li que perguntaram para o presidente do Amex se estavam querendo populariza-lo com essa campanha. Ele respondeu que não, que queriam manter o mesmo nível. E disseram: mas a campanha dá a sensação de que estão popularizando o cartão.

Oscar – O jornalista fez mal a pergunta porque não sabe o que está acontecendo. Você vai a qualquer loja de nível e não aceita mais o Amex. As exigências são tão grandes. Eu sei que o cartão Amex demora para pagar ao comerciante, tem um prazo maior do que os outros e os juros são mais altos. Conclusão: ele está perdendo mercado. Então, essa campanha que vem dos EUA talvez funcione no Chile ou na África, mas não vai funcionar aqui.

Luiza – O Amex nos EUA é um cartão totalmente popular, diferente do que é aqui. É o único país do mundo em que ele é popular, no resto do mundo ele é *premium*. Daí uma razão para não trazer a campanha de lá.

Haveria um sistema ideal para as campanhas internacionais funcionarem?

R – Oscar – O único sistema ideal seria quando você tem um problema mundial e consegue dar a cor local, só isso. De resto não vejo como. Produto por produto em vendas, não vejo como.

Luiza – O sistema ideal seria o de respeito. Respeitar exatamente as cores locais. Você pode trabalhar com conceitos internacionais, concordamos com isso, desde que respeite essas diferenças todas, o mercado, o povo, a cultura. Você pode ter tudo, desde que verifique se funciona e não pela imposição, como muitas vezes acaba acontecendo. Tem uma campanha imposta e vai ter que fazer porque é assim que eles querem. O conceito pode até ser universal, mas se estamos falando com a Tailândia ou com a China, às vezes o conceito não se adapta lá. Então, naquele país tem trabalhar diferente.

Oscar – Até mesmo por questão de cor, o famoso exemplo do preto e branco tem significados diferentes na China versus o resto do mundo.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Oscar - Não sabemos porque não temos um caso, mas se você reparar, essas campanhas empurradas não são muito longas, são de curta duração. Lembro-me da campanha do Cherokee que tinha o conceito “o carro que estava em qualquer lugar do mundo”, mas o resto todo era super abrigado. Isso durou uns 6 ou 7 meses e, depois, partiram para as coisas brasileiras. Nós atendemos durante 6 anos a parte institucional da GM. A McCann-Erickson americana mandava diretores de criação dos EUA para ajudar, entre aspas. Acho que eles aqui não gostavam muito, mas eles mandavam para ajudar localmente um carro que já foi lançado lá, como fazem também para a Coca-Cola.

Não tem nada a ver. Os caminhos e os motoristas são diferentes. Um Celta tem um conceito nos EUA completamente diferente, no México é outro.

Luiza – Tem categorias, como perfume, que pode até utilizar isso, como a própria Montblanc que já tem um nível mundial. Precisa tomar muito cuidado para saber como está o conceito no seu país.

Dependeria do nível de evolução da marca, pelo que você está dizendo?

R – Luiza - Não só a evolução da marca, mas acho que é mesmo da força do posicionamento da marca.

Oscar – A Montblanc tem um sistema no mundo no qual existe somente o produto e o nome. Mais nada. Às vezes uma pequena frase e pronto.

Luiza - Algumas categorias já tem alguns atributos até mistificados em termos globais, alguns valores, e outras fazem coisas localmente. Até mesmo a Coca-Cola faz coisas localmente, enquanto em alguns outros países é uma simples adaptação porque serem mercados menores.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Oscar - Em pouquíssimos casos o Brasil tem conseguido exportar campanhas. Na semana passada alguém fez uma campanha e exportou, mas não me lembro o produto. Foi a Loducca ou Neogama. Foi exportada para países da América, incluindo os EUA. Mas nada impede que possa exportar. Nós fizemos uma campanha no ano passado para a água Cristal que é da Coca-Cola, e alguém nos perguntou se tínhamos alguma restrição para utilizar o tema, a estratégia e a foto nos EUA. Não temos nada contra, pelo contrário, porque vendíamos água como uma coisa saudável, gostosa, para pessoas que curtem a vida, vivem ao ar livre, etc., que é algo aceitável no mundo inteiro. Se tivesse acontecido teria sido muito bom.

Luiza – Inclusive algumas marcas internacionais fazem o trabalho junto. Fazem concurso entre os escritórios da agência dentro de um determinado conceito e estratégia, para ver qual é o melhor. Cada um desenvolve uma campanha e manda para o *bureau* que escolhe a que vai ser usada mundialmente. Todo o mundo contribui para um projeto maior. Como se fôsse uma concorrência interna.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Oscar – Quando você planeja, o seu objetivo passa a ser esse. Fazer com que o cliente entenda que você está oferecendo um complexo total de comunicação. Depois se você consegue comandar tudo isso são outros 500. Você não fica ao lado, fica dentro e acompanhando porque não é tudo que se pode comandar.

Luiza – Tudo o que é importante e necessário para desenvolver a marca nós colocamos no planejamento. Não necessariamente tem que sair ao mesmo tempo, mas se na hora do planejamento vemos que aquela marca está precisando de promoção, de marketing *one-to-one*, etc., nós propomos e nos envolvemos em tudo. Oscar – Isso é possível. Grande parte dos clientes atuais que nos procuram pedem um planejamento completo. Indicamos alguém se vai fazer uma promoção em supermercado, etc.

Qual é a expectativa dos clientes, hoje?

R – Oscar – É essa, a de integração total. Os clientes querem envolvimento total das agências, um envolvimento responsável. Antigamente a Criação ganhava disparado como o ponto mais importante de uma agência. Hoje ela continua sendo a preferência, mas uma criação responsável, planejada, não é só criar, é uma criação que tem um objetivo final. Existem agências que têm propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc., mas no nosso caso de agência brasileira, recomendamos fornecedores de algumas dessas áreas.

Luiza – É ótimo, maravilhoso, tem agências enormes com sub-agências, uma de promoção, outra de marketing direto, outra de Internet, tudo bem, só que muitas vezes temos clientes de vários tipos, de várias categorias. Então, quando se está falando de um laboratório, de uma indústria de alimentos, ou de um banco, as necessidades de cada um são muito diferentes, as especializações também. Então, se eu tiver uma empresa de marketing direto aqui dentro, não necessariamente vai suprir as necessidades do meu banco, do meu laboratório ou da empresa de alimentos. O que nós fazemos, quando planejamos, é ter parceiros que estão mais vocacionados para determinadas áreas. Pegamos o foco principal dos nossos clientes e esses parceiros vão sendo direcionados à medida da necessidade para a área que melhor se adaptar ao negócio nosso cliente.

Como vocês trabalham com esses parceiros?

R – Oscar – Nós recomendamos e nos responsabilizamos por eles.

Luiza – Todo o material de apoio é feito por nós, fazemos juntos.

Oscar – O mercado tem esses dois tipos de agência. A *full service* que tem tudo e a agência recomenda. Acho que hoje ganha a agência que recomenda parceiras, ganha em volume, são as agências mais brasileiras e as mais fortes. As multinacionais gostam de dizer que têm tudo. Nós temos uma assessoria de imprensa para nosso uso e que ajuda alguns clientes, mas se de repente, pinta um negócio de moda, essa assessoria de imprensa não entende nada de moda. Acho mais lógico, então, indicar duas ou três empresas especializadas em moda e escolher junto com o cliente. Trabalhamos com bons resultados. Quando se trabalha da maneira como nós trabalhamos, tem dois organismos fiscalizando esse fornecedor. Um é o cliente que dá grandes *inputs* se foi bem ou não e o outro é você, olhando para saber se está bom ou não.

Se essa empresa fizer parte da mesma agência, vai ser muito difícil achar que não está dando certo. Temos tido experiência que no meio do caminho falamos para o cliente: vamos continuar com esse processo até tal parte e depois vamos ter de trocar de parceiro porque estamos achando que não está dando certo. Em marketing direto já aconteceu uma vez, mas é coisa rara porque a gente pede muita informação, mas percebemos que eles estavam fazendo alguma confusão, que não era bem por aí.

Luiza – Inclusive dá mais trabalho agir assim do que se tivéssemos aqui dentro vários departamentos separados, mas é mais produtivo.

Essa é a tendência no mercado?

R – Luiza - A multinacional tem a tendência de falar de que ela faz tudo, mas de multinacionais completíssimas tem umas 5 ou 6, que têm várias empresas do mesmo grupo. A McCann-Erickson e a WPP têm, a Alcântara Machado não tem, usa fornecedores. Acho que é meio a meio, mas na agência média ganha o uso de terceiros.

Luiza – Com respeito à tendência é complicado porque já teve um momento que eram separadas, depois ficou tudo junto, depois voltou a montar empresas separadas. Primeiro era um grande grupo com tudo, com departamentos. Depois não tinha mais. Depois montou as empresas separadamente, cada uma com a sua razão social, quer dizer vai um pouco como caminha o ambiente, está sempre procurando.

Oscar – Se a gente recebe um e-mail dizendo que a conta da Ford saiu da Young & Rubican e foi para o grupo tal e para uma das suas agências, é claro que ele vai ter um monte de outras empresas para ajuda-lo. Se o cliente é nacional, não vai querer isso porque poderá entender até como uma imposição. Ele pode até receber um bom plano de uma agência, mas interpretar que ela está enfiando um monte de coisas que ele não pediu, porque as empresa A, B ou C daquele grupo tem de faturar. É mais ou menos como o mercado enxerga, existe uma certa desconfiança nesse caso. Não é muito comum, mas existe. Se o meu planejamento indica uma ação X e indicamos umas 3 ou 4 empresas, é claro que é bom escolher aquele parceiro que você já está acostumado, mas se vamos escolher juntos está tudo limpo. Não tem empresa atrás de mim tentando faturar. Vai faturar se necessário e não para forçar a barra.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Luiza – Eu acredito dentro daquilo que já tinha colocado. Assim como podemos fazer campanhas para exportação, também podemos pegar, desde que exista o respeito.

Oscar – O conceito pode ser, mas tem que haver adaptação.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Luiza – Você traça um caminho. É mais fácil construir uma marca do que reconstruir, que é praticamente impossível. Se fizer uma besteira com ela, nunca mais vai voltar. Vai depender do caso em si. Pode-se fazer uma promoção de vendas e acabar com a marca.

Oscar – É uma situação espinhosa para qualquer empresa. Vamos voltar à campanha do Amex, a do Sergio. O cartão aqui no Brasil está sendo cancelado pelos próprios comerciantes, não estão aceitando, estão fazendo um boicote contra a American Express e ela está fazendo uma campanha engraçadinha.

Luiza – Nós construímos a imagem da marca Alumini, houve realmente uma resposta imediata. A agência conseguiu pegar o ponto principal da marca e deu uma virada.

Oscar – Aí tudo bem porque se trata de escola.

Luiza – Quando se fala em vendas, estamos falando de matrículas.

Oscar – Você matricula ou não, é igual a tempo de TV, passou o segundo você perdeu. Não tem estoque.

Luiza – Foi uma reação muito imediata e, depois, ela foi se solidificando nesta construção.

Oscar – Se você recebe uma campanha de construção de marca e tem necessidade de vender, eu acho que se vier de fora você está com um pepino na mão, a não ser que possa fazer as duas. Alguns setores da indústria conseguem fazer isso. Não é fazer duas campanhas de imagem, mas é estar no supermercado com uma boa promoção que atenda ao estilo daquela campanha de marca. A Nestlé faz isso sem parar. Pode fazer uma campanha com o Silvio Santos e fazer uma venda localizada nos supermercados do Brasil inteiro.

Luiza – Depende do produto e da marca, daquilo que você pode fazer. Possível sempre é, desde que não cora nenhum risco para a marca.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Oscar - É um problema. Uma agência nacional, como é o nosso caso, pode participar do processo, alguém pode chamar, mas acho que isso acontece muito mais na multinacional alinhada do que na não alinhada. O cliente quando vem aqui pergunta para a gente: se tiver uma campanha internacional posso trazê-la, podemos conversar? A agência brasileira ou não alinhada tem um pouco mais de personalidade, mas também aceita. Acho que na multinacional ele não pergunta, já chega dizendo é isso aí.

Luiza – Tem algumas coisas, como a Unilever, que tem seus grupos de marcas que, por sua vez, têm os seus alinhamentos. Tem, também, os coordenadores internacionais de contas. Por exemplo, o sabonete Dove tem uma linha de comunicação mundial, mas, de repente, no Brasil, por ter um volume muito grande de vendas e ser um mercado interessante em termos de dinheiro, eles podem até tentar passar para a coordenação da América Latina aquela campanha que o Brasil está querendo colocar.

Quando você fala de um país do tipo Portugal ou Espanha, que são pequenos, a coordenadoria deles que fica na Inglaterra ou na Bélgica, não me lembro, é muito difícil sair daquela linha, tem que rezar exatamente por aquilo que eles estão dizendo. Vai depender do tamanho do seu mercado. Aí, sim, coloco aquele negócio do respeito. Às vezes você está fazendo uma campanha que não tem nada a ver com a sua cultura. Oscar – Se tem no Brasil um sabonete que vende milhares de unidades, o conceito aqui deve ser um. Em Portugal que é um país que tem 1/20 do Brasil, é diferente. Com respeito ao alinhamento, acho que tende a aumentar no futuro, até porque os carros são mundiais, algumas coisas são mundiais. No caso da VW não acontece isso, os anúncios são puramente brasileiros, mas alguns carros internacionais têm esse conceito mundial.

Luiza – No caso dos concessionários, eles conseguem até estar separado da marca. As campanhas são locais mesmo, nem sempre têm a ver com o posicionamento da marca.

Oscar – O carro mesmo sendo mundial, tem uma apelo para a Itália e outro para o Brasil, é completamente diferente.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Oscar – Não acredito que mudou. Quando muito pode ter na agência uma pessoa especializada com um trâmite mundial, mas no cliente não.

Luiza – No cliente tem o marketing institucional que começa a se preocupar mais com isso, envolvendo o marketing social e é mais centralizado. Mas continua com o seu gerente de produto, o seu gerente de marketing para as marcas.

Oscar – Nós tínhamos um caminho muito importante nos EUA que é usado no mundo inteiro, que é a linha de conservação da natureza. Se me falar que a conservação é feita assim ou assado, não existe nada. Lembro-me que fazíamos alguma coisa aqui e eles não tinham nem projetos. Depois foram criados alguns projetos onde a GM entrou. É diferente da mineração da bauxita pela Alcoa, que tem a obrigação de colocar alguma coisa em cima no mundo inteiro, se não acaba com a região, principalmente no Brasil e Austrália que são os maiores produtores de bauxita do mundo. Quando a Alcoa reconstruiu em volta de São Luiz, não fez mais do que a obrigação dela, se não acabava com a região. Na Austrália era obrigado por lei, no Brasil fazia porque era bonito fazer. A cabeça do presidente na época era deixar mais bonito do que tinha encontrado.

Luiza – A relação do marketing com a agência está mais próxima do que antigamente.

Oscar – Hoje as dificuldades são maiores e o cliente continua a se apoiar na agência. As agências estão sofrendo no mundo inteiro, mas ainda se constituem em um alicerce para os clientes, para trabalhar junto e dar idéias.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Luiza – Acho que algumas empresas grandes, clientes, estão começando a fazer isso, mas estão meio perdidos. Até tem um departamento de marketing inteligente onde acumulam tudo, mas ainda acabam ficando um pouco perdidos em relação à quantidade de informações. Normalmente costumamos trabalhando um pouco essas informações. Com relação ao *database* para o marketing de relacionamento especificamente, ainda está todo mundo engatinhando. Acho que começou aquela onda do CRM e sai todo mundo correndo atrás e acaba se atropelando. Tanto da parte do cliente quanto da agência, ainda está engatinhando. Oscar – A consciência já existe dentro das agências.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Oscar – Algumas pouquíssimas, até por necessidade. Algumas agências internacionais que estão no Brasil, às vezes são convidadas pela sua matriz para participar de algum projeto que vai envolver o mundo todo. Só por essa razão. Por iniciativa própria é raro. Sempre tem um criador que gostaria de ver a sua campanha acontecendo no mundo inteiro, é o desejo, mas não acontece.

Por que participamos só esporadicamente?

R – Oscar – No mundo globalizado as coisas maiores estão lá fora e não aqui dentro. As empresas daqui são menores e fica difícil um menor mandar algo para o maior.

Luiza – Acho que o profissional brasileiro é muito bom. São poucos porque são poucas agências, mas o profissional brasileiro é muito forte. Se pedir para um criador e um planejador para resolver um problema mundial, não há dúvida de que vão saber resolver. Tem capacidade para isso. Acho que o brasileiro é um dos melhores publicitários do mundo devido ao seu perfil, não é tapadão. Ele tem uma forma de ver as coisas, de encarar problemas, diferente do resto do mundo. É mais aberto, tanto que é considerado um dos melhores publicitários do mundo. Os outros são mais fechados.

Oscar – Eu não posso enxergar um nórdico olhando e entendendo a América do Sul, mas posso enxergar um brasileiro olhando um país nórdico.

Luiza – A própria sensibilidade do brasileiro é maior do que a de um inglês ou um irlandês. Faz parte do povo, da cultura, da miscigenação de raças, por isso é que consegue se destacar em algumas coisas que exige sensibilidade, como em arquitetura e a música. Ele consegue devido à sua sensibilidade.

Agência: DeBRITO PROPAGANDA
Entrevista com Helara Venturoso
Cargo: Gerente de Conta
Experiência profissional: 8 anos
Data: 4/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Acho que é isso aqui mesmo. Dependendo da marca e da empresa multinacional, você tem mais flexibilidade ou menos para trabalhar o produto. Você tem um posicionamento de marca e uma certa flexibilidade para adaptação regional. Tem casos em que existe maior ou menor flexibilidade, depende da empresa e do tipo de produto. Eu concordo. É assim que acontece.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Temos a conta internacional Salompas, que é um emplastro, mas não faz parte de uma estratégia internacional. Acho que não tem um formato rígido, depende do produto para essa adequação e da postura do cliente. Desde que venha essa ordem de uma corporação global, não tem muita alternativa a não ser seguir. Eu atendi a Lucent e o formato já vinha pronto dos EUA, com fotos, com conceito, imagens, você só produzia. Tínhamos problemas com a imagem completamente americana que tinha que usar a mesma foto, por outro lado, havia clientes com um conceito que não era preciso seguir à risca. Portanto, depende muito da postura da empresa, do cliente.

Você acha que teria uma gradação de adoção integral ou não, separando as 3 áreas o conceito, a estratégia e as peças?

R - Eu acho que a agência não tem muita alternativa, como que regras a seguir. Se você não concorda com a linha adotada para a campanha ou o conceito, o coordenador/diretor do Brasil não tem a autonomia para mudar isso aqui dentro, inclusive isso é verificado com relatórios, comprovantes de veiculação. Vamos supor que eu precise fazer um anúncio de comemoração de aniversário da cidade de Campinas. Tenho de fazer o anúncio, um copy em inglês, mando um e-mail, aguardo a aprovação, vem o ok, aí a gente faz. Não cabe à agência daqui, dependendo da coordenação, ter a autonomia de mudar ou não, o que é muito ruim às vezes, porque algumas campanhas e conceitos se enganam.

A campanha da Toyota, com o Brad Pitt veio pronta para o lançamento do carro novo, só foi nacionalizado o filme e estão veiculando. Acho o filme e a campanha ruins como idéia. É que deve ter custado tão caro o cachê do Brad Pitt que não deve ter sobrado mais para produção e fazer uma coisa adequada. Não acredito que esse trabalho ruim tenha vindo da Fischer, que é uma agência excelente, veio imposto. É assim, você vai adaptar e veicular dessa forma com tantos TARP's, tantos GRP's, pelo período tal e o Brasil só faz a adequação, não dita as regras.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Depende do caso. A McCann tinha um programa só de entendimento de marca e do conceito, fazia pesquisas em cima de conceito da marca, mas não em nível de consumidor nem ponto de venda. Isso eles aplicavam para marcas internacionais no mundo inteiro, aqui no Brasil, Cingapura, na Europa, EUA, em marcas como MasterCard, por exemplo. Em alguns casos a gente trabalha junto com o cliente e em outros não, porém uma agência global como a McCann, numa marca como essa que está presente no mundo inteiro, ela trabalha em conjunto. Em outros casos não, é pensado pelo marketing global do cliente e vem a receita de bolo pronta. É só aplicar.

Nesse tipo de campanha a aprovação é feita em que nível?

R - Existe, geralmente, um coordenador. Acima do diretor de atendimento, tem o coordenador de marca para a América Latina, por exemplo. O diretor submete a campanha ou anúncio a este coordenador, que conversa com o coordenador geral da marca e se entendem.

Isso da parte da agência e no nível de cliente?

R - É igual. Se você tem a chefia da marca, a gerência da marca aqui no Brasil, vai aprovar com essa pessoa, se não, vai aprovar com o cara da Venezuela, que é muito comum, ou da Argentina, mas também existe um coordenador global, onde ele estiver. Lever é assim, Reckit & Becker. Qualquer cliente grande que tem marca internacional tem esses coordenadores.

Que tempo é necessário para desenvolver essas campanhas globais?

R - Acho que dura mais de 6 meses. Às vezes a campanha vem de f'ora e você tem de testar aqui para ver se o direcionamento criativo está adequado. Começando do zero, mais de 6 meses, até colocar no ar, o que é um tempo longo em publicidade.

Vamos supor Coca-Cola lançar com sabor limão, como fez a Pepsi. Geralmente faz um *workshop*, traz criativos do mundo inteiro, do Japão, do México, do Brasil, da Alemanha, faz um *brainstorm* e daí acaba saindo uma idéia, ou não. Pode ser que o trabalho vá para um desses países, a Alemanha para desenvolvimento, por exemplo, e se fizerem um trabalho muito bom, pode vir a ser utilizado universalmente. Sendo otimista, mais de 6 meses.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Forte, é que tem uma unidade. O McDonald's é McDonald's no mundo inteiro, você sabe qual é o serviço que vai encontrar. Por outro lado, você engessa, se não tiver flexibilidade regional.

Até que ponto essa flexibilidade é importante?

R - No caso do McDonald's eu acho vital colocar um guaraná, que não existia. Foi a primeira vez, o primeiro país a ter outro refrigerante além da Coca-Cola ou de marcas dentro da CCL, na Índia tem hambúrguer com carne de ovelha porque a vaca é sagrada, tem adaptações regionais, eu acho que tem que ter. Na comunicação, também.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – A gente tem o achismo, mas as agências avaliam isso por meio da pesquisa, tem clientes que precisam avaliar isso, há uma auditoria, pesquisa de tempo em tempo, treinamento de pessoal em workshop. Precisam estar atentos a isso, sempre.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Tem uma legislação trabalhista bem forte e atuante. Para importar um filme é uma burocracia absurda, é como se importasse um *container* de canetas, passa pela Cacex, tem toda a documentação, é o mesmo procedimento importar um filme do que importar canetas. Você não pode ter trilha de fora, tem de adaptar aqui, tem que refazer algumas etapas do filme para poder veicular, mesmo que seja igualzinho.

Tem que re-filmar algumas cenas?

R - Às vezes sim, tem uma lista. O sindicato é que se encarrega disso, há uma reserva de mercado trabalhista.

E dentro da própria agência?

R - A agência não vai propor isso, a menos que seja pedido. Eu não vou dizer para a J&J, por exemplo, vamos importar aquele filme da Venezuela em vez de produzir aqui. Acho que qualquer agência quer fazer um trabalho novo com os seus criativos, com a visão e a estratégia dela. A solicitação sempre vem do cliente. Às vezes a agência e até mesmo o marketing têm ciência que é um caminho errado, mas não tem autonomia para mudar isso. O impedimento que tinha até a pouco tempo atrás era superburocrático, tinha que ter tradução juramentada, uma série de coisas que impediam a importação. Portanto, a legislação é um entrave e se for um assunto interno, tem o aspecto 'engessado', ou seja, determinadas empresas determinam e a agência só tem que cumprir. Já outras têm uma política mais flexível e permite à agência fazer. Depende do cliente e da marca, não só do cliente. Por exemplo, a J&J pode ter uma postura para Bandaid e outra para Sempre Livre. Depende da marca, mais do que o cliente.

O que causaria essa flexibilidade ou rigidez?

R - Acho que é a importância da marca mundial do cliente, por exemplo, Helman's é igual no mundo inteiro, mas é uma marca de um volume de vendas absurdo no mundo, Omo é assim. Tem a mesma embalagem, só que traduzida em todos os países, tem o mesmo tipo de comunicação, eu não trago o filme de fora, mas faço exatamente igual ao que tem nos EUA, por exemplo, o mesmo testemunhal, o mesmo tipo de computação gráfica para o demo, para mostrar o produto agindo. Porque tem posturas diferentes de marca na mesma empresa, acho que é pela importância da marca. O Omo é uma marca importantíssima da Lever no mundo inteiro, significa milhões de faturamento em dólares, milhões de toneladas de detergente em pó, então, não se pode brincar com isso. Uma marca que já tem um valor, uma postura, a dona de casa sabe o que está comprando, tanto no Brasil como em Paris, então, uma marca como essa que tem essa importância, vai ficando mais presa aos conceitos que vem de fora.

Tem impedimento aqui no Brasil para desenvolver e exportar campanhas?

R - Acho que o Brasil vem fazendo um pouco disso, tem campanhas criadas aqui que foram utilizadas fora. O Brasil vem melhorando dia a dia a sua qualidade criativa.

E no pensamento estratégia, na inteligência da marca?

R - Acho que o Brasil participa, não sei se exporta. Participa porque ainda é um mercado novo, ainda tem muito potencial de crescimento. Se pegar o consumo da marca nos EUA e o consumo da mesma marca no Brasil, por mais que tenha espaço para crescer, ainda é tímido em relação aos EUA. Então, quem dá as cartas é quem tem maior experiência, tamanho de mercado. O centro de decisão está fora daqui.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Acho que sim, pode integrá-las no plano anual. Acho que o departamento de marketing do cliente ou o gerente do produto deve pensar na comunicação como um todo e não só pensar em quantos GRP's vai fazer, ter um conceito criativo só para TV ou só para Rádio. Acho que tem que ter unidade, integração, uma ação completa a outra. É possível.

Quem comandaria essa integração, o cliente ou a agência?

R - Não deixa de ser uma parceria, o cliente idealiza e a agência executa, ou se ela não executar, pode trazer parceiros que executem. Acho que é uma relação próxima, não existe a responsabilidade de é você ou sou eu, é feita a quatro mãos.

Mas se tivesse um comando, ele estaria nas mãos de quem?

R - O comando do planejamento e da execução, todo o processo, é um papel do cliente. O final, a visão ampla, A agência participa muito, mas é responsabilidade do cliente enxergar o todo. Tem companhias que trabalham com 4 ou 5 agências diferentes, tem que existir alguém globalmente que veja isso.

Supondo que um determinado produto esteja numa agência e que tenha várias atividades no seu planejamento, você acha que a agência teria condições de comandar o processo de integração ou não?

R - Acho que a agência é parceira, mas a responsabilidade é do cliente. Estamos fazendo um lançamento institucional para um cliente nosso e hoje eu recebi a visita de uma agência que faz lançamento de automóveis, fez o do Ford Fiesta, um evento de 400 concessionários, leva imprensa, show, etc., é tão grande que a agência não tem como trabalhar ou prefere dar para um terceiro ou trabalhar em conjunto porque não é a *expertise* dela.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Acho que é.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Para lançar uma marca nova, começando do zero, eu tenho que ter muita bala na agulha para investir. Tenho que ter muito dinheiro em mídia e paciência para colher esse resultado lá na frente. Se lanço uma nova marca para vender, eu dou um tiro no pé, porque sempre vou depender da promoção para vender. Eu acho que as multinacionais quando vem para cá encaram isso mais como um investimento, mas não posso esperar resultados de uma marca que está começando agora. Eu tenho que conceitua-la, posiciona-la, torna-la conhecida e colher os frutos depois.

E se a marca já estiver estabelecida, como funcionaria?

R - Já passou o período de introdução. Tem várias formas. Voltando ao OMO, a Lever tem 2 ou 3 pós de detergentes, que eu acho que são iguais, só que o OMO custa R\$ 5,50 e o Minerva custa R\$ 3,00. O que pesa é a marca. Quando eles fazem um plano anual, os parâmetros de venda já são colocados, considerando esse período de proteção, acho que pode mensurar de uma forma que não tenha surpresas. Agora se você não vende, não está indo bem, tem que fazer promoção de vendas, independente da marca. Você pode fazer institucional da marca e trabalhar o ponto de venda, uma coisa não atrapalha a outra, pode ser feito um trabalho em paralelo. Não é fazer uma promoção que vai atacar o posicionamento da marca de alguma forma. Se eu sou líder e custo 20% a mais do que o segundo, eu posso acertar uma ação com o Carrefour e vender no mesmo preço do segundo por um mês ou 15 dias, dependendo da minha necessidade de giro. Para começar do zero com a marca, tem que estar ciente de que vai ser preciso investir muito para torna-la conhecida e ser um sucesso. Portanto, não pode esperar colher antes do tempo necessário. Para quem tem uma marca estabelecida e por algum motivo precisa melhorar a venda, pode ter as coisas trabalhando paralelamente. Pode ter uma ação com o Carrefour, com outras. Quem dita as regras de promoção são os supermercados, não é mais o cliente, eles só obedecem. Quem carrega é o supermercado.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Isso é uma tendência mesmo, tem que acontecer para as grandes marcas alinhadas. Acho correto, tem que ser assim, e para as pequenas e médias agências, como a DeBrito, que não participa de nenhum grupo internacional, para trabalhar com uma grande multinacional, sobra trabalhar com alguma marca regional que não precise ter uma ligação mundial, pode trabalhar apenas regionalmente, e trabalhar produtos nacionais. Só. No futuro acho que vai ser cada dia mais comum grandes marcas em grandes agências, grandes dinheiros em grandes agências e as pequenas agências vão trabalhar com as empresas nacionais e aquelas que possuem marcas nacionais ou serviços. Tem lugar ao sol para todo o mundo, mas é um cenário diferente do que era há 15 anos atrás, onde não tinha isso. As agências menores ou nacionais sofrem um pouco com isso, porque o mercado está diminuindo.

Uma agência como a DeBrito que uma conta de 5 milhões seria uma das maiores, para uma McCann, Carilo/ Euro é uma conta pequena. Isso faz com que tenha que redobrar o trabalho e mostrar que tem muito mais capacidade porque um nome internacional também é uma grife para a agência.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Acho que não. A tendência é não ter nenhum gerente de produto que não fale inglês ou que tenha uma terceira língua porque tem que se reportar a uma coordenadoria internacional ou fazer relatórios em inglês sobre a marca, mas é uma coisa que já vem vindo há algum tempo. Mas se reestruturar agora, preciso de um profissional X, Y, Z, diferente daquele que eu já tinha, acho que não.

Quando você tem um planejamento global, o marketing só executa uma estratégia que já foi feita lá fora, ela sai do papel passando um raciocínio estruturado para um executor, isso sim, isso muda. Se eu tenho que pensar para montar uma estratégia, é diferente do que ver isso pronto, eu já sei o que tenho que fazer é só mandar fazer. Acho que hoje em dia os planejamentos integrados nessa questão global já vem tudo mastigado, basta não errar. Tem que fazer exatamente aquilo, não ouse. Hoje os gerentes de produto são garotos muito novos, recém saídos da GV e tem que cumprir aquilo lá, não pode mudar uma vírgula, mesmo que enxergue algo obvio, não tem autonomia para nada, não é pago para ter idéias, é pago para executar. Acho isso uma pena porque muitas vezes tem tanta coisa para contribuir e que não é aproveitada.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o database para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Acho que sim. Tem que acontecer isso.

Mas está acontecendo?

R – Você tem pesquisas que acontece no mundo inteiro, tem a etapa da China, do Brasil, dos EUA, mas é a mesma pesquisa e acredito que seja armazenado e usado porque se não, não teria o porque de estar sendo feito. É uma fortuna este tipo de ação, tudo o que é global é muito caro, é um dinheiro muito grande. Imagine uma pesquisa de uso de produto a nível mundial. Você vai contratar um instituto mundial tipo Galup para fazer essa pesquisa em São Paulo, Rio, Buenos Aires, Venezuela, mesmo que cada um pague a sua parte, no final das contas deve ser algo grande. Tem de aproveitar essas informações.

Tem que armazenar, ler, analisar. Não posso responder essa pergunta para dizer o nível, acho que é uma ação usual, precisa saber se a campanha está tendo resultado, se está tendo bom entendimento, auditoria para checar que está indo no caminho certo. Tem de acontecer periodicamente e com o aproveitamento das informações.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sim, apesar de no mercado publicitário o *curriculum* do profissional contar muito pouco. Acho que vale mais a sua indicação, quem você conhece, quem está por trás de você do que realmente a sua capacidade em gerenciar coisas assim. A publicidade possui profissionais capacitados. Acho que tem alguns profissionais que trabalham, mas não são capacitados, que foram assimilados por outros caminhos que não o justo.

Agência: DM9/DDB PROPAGANDA
Entrevista com Rodrigo Mauger
Cargo: Diretor de Conta
Experiência profissional: 18 anos
Data: 8/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Acho que é. Estou vivendo alguns trabalhos e acho que é até alguma coisa mais profunda, mas é isso aqui. A essência é isso. Talvez quando a gente entra um pouco mais em marca, o projeto de arquitetura de marca, aquelas modernidades que inventaram e na verdade é a transferência da responsabilidade do cliente para a agência, dela ser capaz de se comprometer mais com o negócio do cliente. Também tem uma coisa global e as locais que são necessárias por motivos econômicos, políticos, religiosos.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – É difícil falar disso. Visto do Brasil eu vou falar que é parcial porque a gente sempre precisa de uma adaptação de alguma coisa, mais nas peças. A estratégia e o conceito podem ser os mesmos, mas creio que as estratégias e as peças precisam de adaptação. Se você tem uma marca de penetração internacional é difícil que ela esteja numa posição muito diferente em um mercado específico, na América Latina ou na Ásia, que não seja originária dos Estados Unidos ou Europa, mesmo o Japão. É difícil hoje ter uma marca que no Japão fala com a classe A/B e no Brasil com a classe D. Não existe. Tem algumas distorções na América Latina com marcas que no Brasil são entendidas de um jeito e na Argentina de outro ou dentro do próprio Brasil. Acho que a adaptação é por causa disso, quando chegam nas peças ou na estratégia criativa você pode mudar um pouquinho, mas a essência da marca é global. Isso considerando tanto as marcas já existentes quanto uma nova marca. Principalmente esta última dificilmente você hoje constrói uma marca com posicionamentos múltiplos.

Como funciona o processo?

R - Funciona conforme o cliente. Se as marcas já vêm com o perfil global, fica difícil mudar. Se você tem argumentos fortes para poder impor alguma coisa local, acho que justifica. Se pensar nas grandes agências do Brasil, a maioria tem um perfil ou já está associada a uma multinacional. As que não estão atendem a contas locais ou algumas internacionais ou globais.

Talvez a Intelig, que é uma multinacional, tem todo um acento local, um nome local porque foi criada uma estratégia para parecer local. Mas no caso de uma DM9, JWT, Ogilvy, são filiais diretas de uma matriz que já vem com esse DNA e têm um comportamento parecido, inclusive os clientes. Eles pensam “eu odeio esses caras da matriz, não vou engolir o que estão mandando e vou tentar impor alguma coisa minha”. Todo o gerente de produto, por definição, tem essa característica de querer dar o toque pessoal, marcar a sua presença, tanto que tem um monte que destrói um monte de marca por causa disso.

E eles conseguem isso?

R - Alguns conseguem, no detalhe, na essência da marca não. Por isso eu me refiro às peças, no campo tático, talvez consiga fazer algo local, dar a cara do gerente da marca, que é uma característica humana. A gente sempre tenta deixar a nossa marca registrada de alguma forma.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Na DM9/DDB isso vem desde a fusão, há uns 3 anos. Ela tem contas internacionais que não têm esse perfil, são clientes que vamos chamar de DM9 e tem clientes que são DDB com esse perfil mais característicos. Todos têm o mesmo atendimento, funciona igual nos 2 modelos, mas as contas têm comportamento diferente. Até que com isso vem a coordenação regional, existe um cara em Miami, um em Dusseldorf, outro, sei lá, na Argentina.

Como funciona essa coordenação?

R - É determinado um escritório para cada conta internacional, ou por estar mais próximo da matriz ou por ser mais ativo, considerando a própria estrutura do cliente e também se determina quem é o escritório coordenador. Acho que a razão deveria ser o escritório mais ativo. Como isso, geralmente, coincide com o que está mais próximo da matriz, do centro de decisão da conta. A coordenação é mundial, umas são dirigidas a partir de Miami, outras de New York, outras de Dusseldorf, varia, dependendo do cliente.

A aprovação é feita em nível de diretoria, sempre. Hoje em dia, apesar dos profissionais preparados, mas é sempre o dono do circo.

O tempo varia, entre pegar o *briefing* e mandar as cópias para todos os mercados, uns 3 meses. Não é muito nem pouco.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – É o famoso dilema na propaganda. Sempre quem dá o *briefing* é o palhaço e quem aprova é o dono do circo. E a gente fica nesse sofrimento porque nem sempre a informação vem completa e apesar desse cara ser preparado ele não tem a visão global. Isso acabou de acontecer comigo. Um cara me passou um *briefing*, eu fiz, apresentei, ele foi para Londres e agora deu uma dor de barriga no cara. Eu já vi que estão faltando algumas informações para aprovar o roteiro. Às vezes, pela mesma característica do cara local que quer dar um toque local, eu padeço da falta de uma visão global e peço pelo mesmo erro. O cara está querendo fazer alguma coisa legal, está me envolvendo nessa história e aí vem uma bomba da matriz devido à falta de visão. Chega um diretor mundial ou um coordenador da conta que faz uma pergunta e me destrói. Por mais que eu tenha uma visão global, eu sou regional, posso até ter sido preparado para isso, mas posso me esquecer de um pequeno detalhe que me destrói.

O sistema ideal seria todo mundo saber tudo, todo o mundo ser global, mas quando você se propõe ter uma marca global e fala de comunicação, é uma utopia pensar nisso. Quando fala de comunicação integrada de marketing global você supõe que todo o mundo saiba a mesma coisa, ao mesmo tempo, em todos os lugares. Você quer isso do seu consumidor e supõe que a sua equipe também deva saber as mesmas coisas e ter os mesmos comportamentos. É difícil, mas seria o ideal. É difícil fazer isso acontecer porque não consegue isso de dentro para fora, mas tem de ir sentindo as reações dos mercados. Às vezes as essas reações determinam esse confronto no meio do caminho.

Esse movimento de dentro para fora é do cliente ou da agência?

R - É do cliente que determina fazer uma comunicação global e isso deve bater nos mercados específicos, vai chegar uma hora em que o gerente do mercado local vai dizer: “espera um pouquinho que isso não funciona aqui”. Por que? Por causa disso e disso. OK, vamos respeitar porque ele tem um ponto. Tem contas que não funcionam em determinados mercados ou funciona de um jeito completamente diferente. Lembro-me da Pepsi que não existe em certos mercados, nas Filipinas fez uma promoção errada e teve de sair de lá.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Os métodos de avaliação costumam ser o padrão que se usa. Vai desde o objetivo da campanha, aumentar vendas, aumentar a participação no mercado ou melhorar a imagem do produto. Os critérios de avaliação são iguais para qualquer conta, global ou não. Até porque a mensuração é feita em nível local e aí tem o processo inverso.

O que é avaliado normalmente?

R - Procuram avaliar os métodos globais de eficiência, GRP, os padrões métricos internacionais, seja em mídia, em consumidores, participação de mercado, monta um cenário e a matriz da multinacional fica imaginando.

A resposta tem de vir no formato global, porque não é pelo fato de ter um comportamento diferente no Brasil que vai mandar uma métrica diferente. Precisa ter uma linguagem global para o resultado.

Os resultados poderiam ser melhores. Mas todo o publicitário tem a mania de achar que tudo podia ser melhor. Fica aquele rancinho de que se tivesse feito um filme ou uma mídia diferente teria sido melhor, mas é ranço mesmo. No final da história, se isso não estivesse certo, as multinacionais não estariam aí fazendo o que estão fazendo hoje. Vejo a Lever e um monte de empresas com modelos que têm mais de 50 anos. Se não desse certo não estariam aí comprando todo o mundo. A Lever é chamada de estrela da morte porque vai comprando.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – O que impede é essa vaidade da gente querer fazer as coisas localmente melhor do que se faz lá fora. Atualmente o que impede é o Condecine que aumentou os preços de importação de filmes, virou um absurdo. A taxa que era de quinhentos e poucos reais virou setenta e poucos mil reais. O que vai acontecer é você continuar a ter uma estratégia de comunicação global, continuar a ter a criação de filmes numa comunicação mundial e vai ser passado para o mercado brasileiro para ser produzido aqui porque tem, agora, essa proteção. Virá uma referência, o roteiro, e faz igualzinho, sem mudar. Eventualmente com algum ajustezinho.

O aumento dessa taxa foi positivo ou negativo para o nosso mercado?

R - Acho que positivo porque dá uma pequena margem de negociação. Você usar isso para colocar algumas coisas que não colocaria se não tivesse a taxa. Os donos de produtoras fizeram um bom *lobby* e foi aprovado muito rápido. A Globo está produzindo uma versão latina da novela Vale Tudo, chama-se Vale Tudo, e é toda adaptada para a América Latina, até alguns nomes são adaptados. Acho que isso é legal porque tiveram a sabedoria de pesquisar.

Para exportar não tem problemas. Se você tem um cliente multinacional bem baseado no Brasil e com uma agência criativa, pode decidir criar aqui e exportar, economizando essa taxa. O único medo é que essa situação provoque reação nos demais países, provocando retaliações devido a essas restrições à importação.

Isso em nível de produção, mas e em nível de planejamento, criação, posicionamento de marca, v. acha que temos condição de fazer isso?

R - Tem, temos ótimos profissionais de tudo, de planejamento, de criação, são áreas onde aprendemos muito rápido. O brasileiro tem uma característica por ter vivido todos esses anos em crise e inflação. Por exemplo, consórcio só existe no Brasil e a VW levou os caras daqui para a Alemanha para implantar o consórcio. Temos uma convivência com o desespero, com a falta de previsão do que vai acontecer que nos dá uma condição maravilhosa na nossa mão.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Acho que é fundamental e inevitável. O que está acontecendo é a transferência da inteligência. A inteligência criativa das marcas sempre esteve dentro das grandes agências. A inteligência toda, de marca, estratégica, produto até está sendo transferido para as agências, talvez isso determine um pouco essa coisa da coordenação. Acho que a agência que melhor entender isso vai estar bem. Isso está acontecendo.

Você acha que essa coordenação existe, como é feita?

R - Talvez a agência que estiver mais próxima junto à matriz funcione melhor para isso porque tem mais acesso à informação de quem dá as cartas. Isso ajuda muito na hora de voltar, quem vai fazer a coordenação, também. Quem do lado da agência entender a passagem dessa inteligência, o que precisa estar tudo junto e até montar uma estrutura de compreensão para que você trabalhe todas as ferramentas dentro da sua agência. Não precisa ter tudo dentro da agência, mas precisa centralizar a inteligência de comunicação como um todo e trabalhar terceirizado a execução de relações públicas ou promoção. É problema da agência, mas não precisa ficar na cabeça do cliente. Isto está sendo transferido cada vez mais para a agência.

Você está sentindo isso?

R - Sim, já faz tempo. Já trabalhei em outras agências e tenho essa locação. Está quase terceirizando. O departamento de comunicação que já foi uma coisa que existiu dentro das empresas, já está começando a deixar de existir por causa disso, transferindo um trabalho que era de dentro da empresa, para manter o controle, para mais uma responsabilidade da agência, trazendo um ganho muito grande em todos os sentidos, na criatividade etc.

A DM9 tem outras atividades além da propaganda?

R - Não, pelas características de algumas contas, posso ter gente no atendimento que tenham essas características. Portanto é possível integrar e a função está passando cada vez mais do cliente para a agência. Tem que integrar porque não dá mais para viver só de um canal específico de comunicação, tem cada vez mais marcas e se você não aproveitar todas as oportunidades para voltar ao seu cliente, não vai dar. Isso não é uma coisa nova, a Gessy faz isso há 25 anos, a Nestlé há 10 aqui no Brasil, lá fora faz há muito mais tempo. É uma coisa que já vinha assim.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Não sei se acredito ou não, é um fato. Não dá para não acreditar em algo que já está aí à nossa porta todo o dia. Mas se concordo ou não, tem comunicações globais com cara de comunicação local, aí você percebe que o filme é dublado, tem piadas que são universais e funcionam, têm filmes de maquiagem que são americanos feitos para americanos, atucharam aqui sem a menor sensibilidade, mal dublado. Se você tem uma campanha global não coloca ninguém falando por causa do sincronismo. É o caso da Revlon, os filmes são os que mais falam, botam uma mulher falando, o sinc em português fica péssimo. Tem coisas bem feitas no mundo, geralmente as campanhas mais criativas, mais ousadas, acabam tendo mais efeito por isso porque quando você tem uma grande idéia não interessa se ela é inglesa, portuguesa ou japonesa. Um grande filme com legendas em português você esquece a origem, se ele for muito bom. A criatividade continua mandando. O filme da Apple, que fica mexendo ao acompanhar o pescoço do negão, o mercado acha e ótimo funciona em qualquer língua.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – É o grande dilema. O gerente do produto ou da marca fica olhando para os valores da marca, mas um belo dia ele precisa mandar um número para os Estados Unidos e responder por isso. Aí esquece a idéia criativa que ia ajudar os valores da marca, mas vai de varejo porque precisa vender. Esse é o maior dilema. Nunca dá para falar não ou que não é verdade porque às vezes consegue fazer um filme de varejo que atingirá os objetivos e ajuda a vender, sem prejudicar ou mesmo valorizando a marca. Sim é possível conciliar. Claro se você perguntar a um criativo o que ele prefere, vai preferir fazer um para a imagem da marca, mas se ele for colocado contra a parede, de repente tem uma grande sacada que não prejudicou em nada os valores da marca e ainda tem uma ótima oferta na casa do consumidor. É o *splash* que todo mundo usa, está contra, mas funciona.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – A maioria das contas está concentrada nas multinacionais, é inevitável, é um fato e não deve mudar muito. Tem algumas contas que o posicionamento global é local, eu penso em Nike. Quando fui cliente na Transbrasil, há uns 6 anos, a gente tinha essa postura. Trabalhava com pequenas agências locais porque a conta era internacional, mas não era uma grande multinacional e para brigar eu tinha que ter um sotaque local, esta foi a estratégia. Chegava em Viena e estava brigando com a Varig, que era a empresa brasileira mais reconhecida lá fora, e com todas as outras linhas aéreas locais. Fiz uma campanha com características locais, ao aprovar a campanha eu dizia que confiava neles porque eram austríacos, mas não tinha condições de avaliar, vou discutir depois se não tiver ninguém dentro do avião.

E funcionou?

R - Sim, funcionou legal. Campanhas bonitas e eficientes na medida que eu precisava, a conscientização e conhecimento da marca. Nos Estados Unidos era uma campanha feita para brasileiros que moravam lá. Se eu fosse fazer uma campanha aqui para lá seria completamente apaixonada, tocando samba, mostrando imagens do Brasil, para dar saudades para o cara voltar. A campanha feita lá foi feita em cima de algo descoberto em pesquisa, o fato dos brasileiros não se sentirem valorizados, como os mexicanos, mas ao mesmo tempo querem sentir-se americanos e qualquer conversa de brasilidade não daria certo. Apresentamos um conceito em cima de saudades, mas com a visão americana, inédita. A visão dos americanos de saudade é diferente da nossa, foi um humor americano que não é rejeitado pelos brasileiros e os americanos vão achar engraçado.

Nesse exemplo, trabalhando em uma firma internacional, você usou uma estratégia e agência locais e funcionou bem. Passando essa sua vivência para o alinhamento que está acontecendo e tem as agências locais. Como vê o futuro?

R - Acho que tem espaço para todo o mundo. Hoje no mercado brasileiro tem algumas redes nacionais que tem clientes para isso, e também poder atuar em cada local, sem dispersão, é um universo dentro do Brasil.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Os clientes estão terceirizando, já comentei antes. Transferir o que estava sendo discutido dentro da empresa, ou seja a estratégia de comunicação, as ferramentas a serem usadas e até negociar mídia tem a sua lógica, mas não decidir qual a estratégia . Tem sido passado mais para as agências e elas não estavam preparadas para isso. Agora estão mais preparadas, os profissionais das agências estão com características mais estratégicas, o que não era muito típico. Quando tinha virava dono de agência. O marketing acabou virando uma coisa muito próxima a vendas, produto, mercado, depende de cada estrutura, às vezes elas são separadas, mas cada vez mais está amarrando estas 3 pontas e não cuidar só de comunicação e das estratégias das marcas.

Mas a empresa fica sem o conhecimento de comunicação?

R - Não porque esse profissional está sendo preparado para manter o controle dentro da estratégia de marketing, mesmo transferindo a comunicação para a agência. Antigamente o que acontecia: temos aqui a cadeira de marketing, aqui a de comunicação, aqui a estratégia de vendas e aqui a estratégia de produção. Cada uma delas definia o que queria.

A perna da comunicação faz um plano estratégico da marca e pede para a agência dizer o que ela vai fazer, qual a estratégia de comunicação, e muitas vezes a gente faz junto com o cliente, a gente interfere muito no marketing do cliente, da marca, chegando a um ponto de falar para o cliente: não vamos lançar esse produto agora, espera para lançar no final do ano. E os clientes aceitam. Tudo o que for consistente é bem aceito. Contra fatos não há argumentos.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Tem alguma coisa de CRM, principalmente, uma sigla já desgastada, mas a base do CRM é formada por programas que têm um *database* para gerenciar isso. Nesse sentido algumas multinacionais têm uma orientação. Com o global fica tudo muito parecido, talvez mude um pouco, mas você tem que ter a possibilidade de dar uma mexida nele para adaptar, o que geralmente não acontece, ou devido à legislação local, ou a um perfil de público, ou a uma situação de mercado. Enfim, alguma coisa, não há dúvida de que são mais fáceis porque são programas padronizados e têm uma função específica, quase matemática de fazer as coisas, são mais fáceis de implantar, mas há essa dificuldade de não aceitar modificação local.

No caso da propaganda, quando você vai medir resultados, tem empresas que estabelecem padrões globais, simplesmente para ter uma mesma base de comparação.

Está numa fase inicial. Não consigo prever o futuro, apesar de já ter sido cliente. Está começando a pegar agora. As empresas já estão tentando fazer isso há algum tempo, com pouquíssimo resultado. Finalmente, há coisa de uns 5 anos para cá, é que começa a ter alguma movimentação. Não sei se foi o alinhamento das agências que facilitou isso tudo ou se foi uma endurecida dos clientes.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Estão melhorando. Já tivemos os grandes, você é um deles que está aí dando certo, mas acho que tem um novo tipo de profissional, talvez com mais experiência de cliente, com formação de administração e marketing que percebe. Na verdade os publicitários estão acordando para isso. O profissional nos anos 70 era um bom vendedor, mas o que eu preciso em um cara para que seja um bom profissional de atendimento, hoje em dia, não é saber falar direito, não interessa, mas se for um bom planejador, se for um cara estratégico e saber como funciona os clientes por dentro, as marcas, é mais importante. Vai entrando uma geração nova que é assustadora, eu acho o máximo, o cara tem 10 anos a menos do que eu e sabe mais. Tem a navegação digital. Vou aprender com ele. Tento de manter-me atualizado o máximo possível.

Agência: DPZ PROPAGANDA
Entrevista com Daniel Barbará
Cargo: Diretor Comercial
Experiência profissional: 38 anos
Data: 17/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Eu começaria pelo último parágrafo onde as adaptações têm sido cada vez maiores e, de certa maneira, tem sido um desestímulo para o uso dessa prática porque os novos mercados, novos consumidores, tem corrido numa direção que não faz muito sentido. Então, no que diz respeito às marcas, que fazem muito sentido na sua origem, mas que ao longo do mundo não estão fazendo muito sentido, elas estão sendo adaptadas cada vez mais. Tem casos de sucesso e de fracasso, mas não sou grande entusiasta disso porque os sistemas de pesquisa aplicados nessa área são válidos do Equador para cima. Quando você baixa para a América Latina ou oeste asiático, que também é um mercado em ascensão, não existe si quer as características mínimas de compreensão da marca, dos seus predicados. Por exemplo, no Brasil existe a marca LG que é muito simples de ser chamada e os caras insistem em dizer que é ‘el gi’ (fonograma de LG em inglês). Não adianta, vão ficar 20 anos falando ‘el gi’ e o povo vai ler LG, e não vai haver a ligação. São produtos maravilhosos, muito bons, mas essa falta de adaptação é que derruba a teoria da globalização da marca porque os mercados são muito diferentes do que eles pensam e, na grande maioria dos casos, é um pouco por ignorância de não conhecer as características locais. O pensamento globalizado é válido, mas existem diferenças locais. Por exemplo, quando lançaram o Pajero, impuseram essa marca até trocar para Galoper, mas insistiram com o Pajero em toda a América Latina. Acho que existe uma certa falta de cuidado para que essa teoria pudesse funcionar plenamente. Mas o conceito é válido, não discordo do conceito. Uma coisa é a teoria e outra é a prática.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – O conceito passa, é usado e é vencedor, eu diria. Pode aplicar totalmente. Invariavelmente as marcas de hoje mais conhecidas são associadas a muita tecnologia, e essa é uma questão que muda muito rapidamente (a tecnologia) e está sempre ancorada em uma grande marca.

Então, acho que cada vez mais se valorizam as marcas porque a tecnologia é muito rápida. Por exemplo, a Intel, ninguém sabe o que é, mas, ao mesmo tempo, todo mundo sabe o que é Intel. Ela nem precisava anunciar, todo o mundo já sabe, é impossível ter um computador sem ter um selinho da Intel. Do ponto de vista publicitário eles se dão ao luxo de anunciar quase do mesmo tamanho do que a Microsoft. Essa definição que você mencionou está muito bem resolvida, perfeita. Mas está sempre ancorada em uma marca, mesmo na indústria de alimentos e de vestuário está ancorado em tecnologia.

Você está dizendo com isso que em algumas categorias não se aplica a CIMG?

R - A prestação de serviços é muito difícil. Por exemplo, os bancos. Você insistir em HSBC aqui no Brasil, vai fazer 50 anos e não vai colar. Ninguém sabe o que é HSBC, BBV, Santander, eles insistem nessa coisa globalizada. Já o Banespa, Bamerindus, todo o mundo sabe o que é. Nesse sentido, especialmente na prestação de serviços, a gente vai achar muita brecha no conceito. A marca pode ser forte, mas aqui ela não existe.

Por que você acha que alguns bancos não pegam, como mencionou?

R - A campanha não resolve porque a marca é ruim, a sigla, BBV Viscaia, Santander, HSBC não querem dizer nada no Brasil e olha que estamos falando de bancos enormes. Acho que não tiveram o cuidado de fazer a adaptação ou uma transição. O marketing não foi forte o suficiente para impor um pensamento, nem que fosse para preservar as propriedades e fazer essa transição mais lentamente. Esta é uma categoria a que estamos ligados e quando o Itaú comprou o Banerj, que é uma marca muito forte no Rio, ele levou 2 anos e até hoje é Itaú-Banerj. Ele foi mudando do verde para as cores do Itaú, lentamente, a agência tem toda a cara do Itaú. Você olha é Itaú, mas está lá o Banerj. A mesma coisa fizemos em Goiânia, no Banestado, Paraná. Mas é uma empresa brasileira que não tem esses compromissos de *policies* internacionais. Numa empresa internacional alguém baixa um decreto que a partir de amanhã todo o mundo vai se chamar HSBC que ninguém sabe o que quer dizer, mas na prática da prestação de serviço eu acho mais complicado. Penso que na categoria de automóveis, uma boa parte do conceito de marca internacional foi usado aqui com bastante propriedade. Alguns comerciais internacionais foram muito felizes na conceituação do produto. Isso me parece um desafio muito grande porque é uma categoria que mil reais fazem uma enorme diferença. Acaba uma categoria no meio de mil reais e começa outra e no final começa outra. É muito embolado. Você estabelecer uma diferença entre um Toyota Corola e um Honda Civic e um Vectra é quase impossível. Essa categoria média é um mercado que cresce, apesar do baixo volume, porque você tem 70% das vendas nos carros populares mas há muita disputa em até 20 mil, uma enorme briga na faixa de 20 a 40 mil reais, acima não existe muita briga porque a quantidade é pequena. Mas acho que a comunicação foi muito bem resolvida.

É difícil fazer um julgamento genérico, vai muito de categoria para categoria. Pelo contrário, as marcas que usavam muito a questão da globalização, recuaram. A Coca-Cola era uma companhia extremamente globalizada sob o ponto de vista da comunicação. Estabelecido o tema todo o mundo tinha de seguir. Hoje não está assim, está muito livre. A nova diretoria, nos últimos 2 anos, decidiu que os mercados locais teriam autonomia total para estabelecer os seus ícones. É um exemplo muito forte que sempre veio o slogan forte e agora não. Há bons e maus exemplos, mas vejo que a criação ou adaptação local ainda vai prevalecer um pouco. Embora em alguns casos o conceito global funcione, mas acho difícil a gente condensar isso numa afirmativa e dizer se é bom ou não é bom. Tem muitas variáveis.

Como funciona o processo de adoção de campanhas internacionais?

R - No nosso caso tem muitos poucos exemplos. Na sua grande maioria foram de agência de criação, especialmente as inglesas. De campanhas de agências *full service*, tivemos um comercial da Smirnoff, aquele que olhando através da garrafa o mundo mudava. Era um comercial da Lowe, inglesa. É o único que me lembro de uma agência *full service*. Os outros são de boutiques criativas, como o caso da Coca-Cola. Lançamos alguns comerciais que vinham de boutiques criativas de Los Angeles, o pessoal que trabalhava para cinema. Mas não é uma grande quantidade, mas pouco representativo no nosso negócio. O processo era tranquilo, não era doloroso. A gente também exportou muitos comerciais para a América Latina, Arábia, Bégica, então, já tínhamos esse guichê de importar e exportar materiais.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R - Faz parte daquele processo do cliente ter um bom conceito e expedir uma instrução mundial para usa-lo. Se não tem nada contra o conceito não há porque não usar, a não ser que você ache que ele não vai ser pertinente. No nosso caso usamos com toda a tranquilidade quando eram bons e, em sua maioria, eram muito bons. Nos últimos 20 anos isso vem sendo adotado. A aprovação no cliente é sempre no nível de diretoria porque era esse diretor que recebia a comunicação de que a companhia tinha achado um caminho legal para aquela marca, não era para a companhia como um todo. Isso vinha dos diretores de marketing das companhias. Eles faziam, nesse sentido, o papel de agência, ao tentar vender para nós como era bom aquele comercial.

O processo leva 1 ano, no mínimo.

Quando é bem feito, cada conceito precisa ser checado mercado a mercado, cada estratégia, porque há diferenças que às vezes não são consideradas e aí é um desastre. Inclusive, as agências internacionais têm aproveitado o Festival de Cannes para fazer uma reunião com os seus criativos e trocar idéias sobre essas questões. É um subproduto do Festival. Pelos menos uns quatro ou cinco grupos que conheço fazem essas reuniões em Cannes para discutir esses conceitos.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Não. Penso que do ponto de vista do conteúdo era muito bons como idéia e de realização, pelo menos os que vi por aqui. Tinham *budgets* de produção que eram impossível ter no Brasil e, nem que tivesse, não sei se a gente faria uma coisa tão boa porque passamos uma boa parte fazendo comerciais bem feitos nos Estados Unidos, chegamos a fazer comerciais de 5 milhões de dólares e aí você vê que é muito diferente da média que se faz aqui. Esses comerciais que a gente recebia eram de 5 a 10 milhões de dólares porque eram divididos por grande número de países. Eles tinham uma boa idéia e uma excelente execução porque, ao contrário do nosso mercado, não tinham diretores de comerciais e usavam diretores de cinema. Mesmo George Lucas e Spielberg, quando podem, fazem um comercial e aí, realmente, não dá como competir em dinheiro, talento, finalização. É uma diferença muito perceptível. Essa é a vantagem desse sistema quando o produto permite e se acha uma boa idéia. A execução é primorosa.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – O problema do Brasil é que não temos uma fartura de ferramentas de avaliação. Isso é um defeito da propaganda. Os anunciantes, nesse tempo todo que trabalho, eu vi 2 ou 3 percepções de resultados, mas na grande maioria a gente não consegue obter resultados de performance das campanhas, por mais que a gente insista. O máximo que se consegue, como no mercado de cervejas, que é muito atento ao share do Nielsen. A Nestlé, quando interessa, passa algum resultado de uma ou outra campanha, mas já tivemos épocas em que fazíamos isso a cada bimestre. Reuniões de avaliação de vendas casadas com reuniões de avaliação de investimentos de mídia, mas hoje aqui não temos nenhum cliente que tenha essa informação. Então, acho que isso prejudica um pouco o processo. No caso de Smirnoff tivemos a avaliação do comercial na época, do comercial que passou muito bem o conceito. Ainda não havia tanta concorrência como há hoje, onde temos pelo menos mais 3 marcas ativas e uma marca muito bem conceituada que é a Absolut, embora seja importada. Mas os nossos mecanismos de avaliação são muito primários e os clientes, invariavelmente, tem vergonha de falar em resultados de vendas. Exceção única é a indústria automobilística que abre todos os números e dado o seu mecanismo de vendas ela pode te passar por veículo, inclusive. Você anuncia no final de semana e na 2ª.feira ela te dá quem leu o Estado, quem leu a Folha, a Veja, etc. É o único segmento que permite esse tipo de avaliação, não no sentido que você está colocando, mas no sentido de que a gente dispõe aqui, os mecanismos de avaliação são muito primários.

Mas o cliente e a agência não têm interesse em saber dos resultados?

R - A agência tem, mas eles não passam a informação. Você tem informação se o cliente está indo dentro do planejado, mas se essa campanha alavancou, é muito raro. Com exceção do mercado de cervejas, existem marcas que atingiram a liderança sem nunca ter anunciado e, depois, começaram a anunciar.

É um tremendo contra-senso. A Skol investia o seu dinheiro em guarda-sol, cadeira, não fazia propaganda. Depois que cresceu é que começou a anunciar, mas já era líder. Banco você anuncia e não tem idéia. Acho que com a abertura dos mercados isso vai acontecer. Mas veja os bancos. Eles não têm nenhum interesse em ter clientes dentro da agência, se ninguém aparecesse seria ótimo, então, fica difícil avaliar. Até é um problema ter gente dentro da agência, forma fila, tem assalto, etc. Os bancos mais avançados tecnologicamente adorariam que as pessoas ficassem em casa fazendo as suas transações, mas anunciam como se não pensassem assim. Então, como vai avaliar?. Os nossos processos são muito ruins. Não tem como avaliar.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Acho que não, mas precisaria analisar o cenário internacional. Há uma mudança em curso, muito forte, nos países em desenvolvimento onde a propaganda está sendo dividida em 3 áreas diferentes e onde os anunciantes estão comprando 3 produtos em vez de um só. Eles compram criação de quem mais gostam, porque há uma enorme quantidade de butiques de criação pelo mundo. Ninguém tem mais interesse em montar agência, dá um trabalho desgraçado e ninguém paga os serviços. Há um crescimento imenso das companhias de mídia e há o crescimento muito grande de companhias prestadoras de serviços da área que podemos chamar de não-mídia. O ícone desse processo é o *merchandising*, é a coisa mais em evidência no mundo de hoje porque todos os mecanismos de desenvolvimento da tecnologia estão levando os telespectadores a ter uma enorme chance de conviver nos próximos anos. Hoje já parcialmente, com mecanismos de edição de imagens. Dentro desses componentes há, evidentemente, a eliminação da propaganda. Nesse sentido, sob o ponto de vista em que está formatada, a propaganda corre um sério risco porque existe a possibilidade, nos próximos 10 anos de poder assistir TV na sua casa sem propaganda, se quiser. Nos EUA você paga 3 dólares assistir alguns canais sem propaganda, se quiser. Então, há um desenvolvimento muito grande dessa área de merchandising, de ações de ocupar o vídeo com alguma marca, ou interagir com o vídeo na digitalização, isso tem levado os anunciantes a pensarem, como não conseguem ter um grupo só com o melhor de todas essas áreas, a fazer o *split* de tudo o que compram e o fazem separadamente. Isso é uma certa atrapalhação nesse processo. Isso vai chegar aqui, o nosso mercado vai tentar lutar contra isso, mas vai ser uma briga perdida porque não podemos ser uma ilha no mundo. Não falaria isso em público, nem posso, mas não vamos ser essa ilha de preservar as agências *full service*. Elas já não existem em lugar algum do mundo, não tem nenhum futuro. Nos EUA os 5 maiores grupos já detêm 80% do volume de mídia nas suas mãos com companhias de mídia, que compram e repassam para as suas várias agências. Também fazem o planejamento. Nesses 5 grupos você teria, talvez, umas 40 agências. Está virando um negócio de volume. Vendem só para as suas próprias agências. Há uma tendência também de distanciamento da idéia criativa da idéia de mídia. Estão cada vez mais distantes, os dois negócios estão rolando em paralelo.

Como conciliar isso?

R - A única medida que tenho disso são os resultados de Cannes, que são muito ruins para as agências tradicionais. Em setembro do ano passado eu visitei uma agência de mídia na Espanha, da Grey, e o sujeito me disse que já tinha comprado toda a mídia da Martel para o Natal. E eu perguntei como era a campanha e ele disse que não sabia e que nem ia ver. Isso é que eu acho que é a diferença, voltando à sua pergunta, está mudando o mundo muito rapidamente e você fica meio perdido. Aqui estamos tentando preservar, mas vai mudar tudo isso. Essa integração que construiu essa relação até agora, eu não tenho idéia de como será no futuro aqui no Brasil. Tenho idéia clara de como está sendo na Europa e nos EUA, mas os anunciantes estão indo atrás de tecnologia. Diferentes formas de acessar os seus usuários até porque há uma fuga muito grande dos meios de massa. Eu vejo uma questão muito crucial, desde que eu comecei a trabalhar aqui e se pudéssemos fazer uma média desses últimos 50 anos, a nossa indústria foi construída com um comercial de 30" e suas versões de 15" ou 60", mas a base era 30" e uma página que virou página dupla. Isso para mim não resiste meia hora nesse novo tempo, por isso acho que o futuro vai ter muita novidade. Não consigo imaginar que isso sustente mais as marcas.

Você acha que haveria impedimento para as agências brasileiras exportarem campanhas globais?

R - Nunca houve. Exportamos muito para a América Latina na época em que foi importante, hoje já não é mais. Todas as agências exportaram muito porque, nesse sentido, o nosso parque de talentos criativos era e ainda é melhor do que a América Latina, bem como o nosso parque técnico de produção. A América Latina estava à nossa frente, a Argentina tinha um cinema forte, mas tudo foi muito sucateado e nós exportamos muitos comerciais. Exportamos agências, também. O mercado na América Latina é um misto de economia e política que fica, até um certo ponto, perigoso. Temos 3 pseudo-ditaduras e ninguém quer investir nesse negócio. Mas exportamos bastante.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Não, eu creio que pelo contrário. A unificação ficou extremamente fora de moda. Curiosamente, ao se depararem com a sua própria existência, alguns desses serviços praticamente desapareceram, o que é muito estranho, não faz muito sentido, mas aconteceu. Por exemplo, tivemos no Brasil um mercado muito agressivo de marketing direto, era uma tarefa incrível. Se sobrou uma agência de MD foi muito, essa atividade acabou. Enquanto estava agregada às grandes agências ela foi indo, de repetente, se chegou a conclusão de que não haveria condições de se tocar 2, 3 ou 4 ao mesmo tempo e se separou.

As agências de promoção, design, marketing direto, todas passaram a ter vida própria. Elas estão ameaçadas de não continuar. Só para ter uma idéia, a McCann-Erickson, que tem um pensamento bastante definido nessa área, comprou 12 empresas, dos mais variados setores, colocou tudo em um só prédio perto da FIAM, e os 12 são concorrentes entre si, trabalham no mesmo lugar e roubam o cliente da porta do lado para entrar na sua lojinha, para você ver a fragilidade desse negócio. Esse mercado acabou, eu não acredito nisso.

Por que acabou?

R - Acabou porque os clientes não acreditaram nisso, tiveram um retorno muito violento e se consolidou uma posição muito firme que esclarece bem essa situação: 80% do dinheiro de qualquer cliente estão no feijão com o arroz: televisão, jornal, revista e rádio, sendo que 20% é volátil, mas essa volatilização está sempre atrelada ao modismo do momento. Por exemplo, em dado momento era o outdoor, com apliques e mais apliques, foi uma farra do boi, depois vieram os grandes painéis *backlights* e *frontlights*, foi outra farra. Entrou o fax, a Internet. É extremamente volátil porque os anunciantes querem aparecer naquilo que é a moda. Nesse momento, por incrível que pareça, é a coisa mais velha que existe, ou seja, adesivar avião. As pessoas pagam fortunas para adesivar o avião, mas está na moda. O cinema já esteve na moda. Não existe mais o compromisso com o longo prazo. E tudo muito imediatista, eu quero aparecer no que está na moda. Essa volatilização não permite criar uma empresa porque tem que ter uma empresa que não é empresa, mas ter alguém sacando o que vai ser daqui há pouquinho, descobrir um prédio e forrar ele inteiro, tem as idéias mais malucas possíveis. Tem um louco com umas bicicletinhas que fica passeando com uns cartazes, tem lugar para tudo isso. Mas vejo que no sentido do planejamento que é a essência do trabalho, há muito pouca seriedade porque os caras querem aparecer naquilo que é moda. Não se faz mais promoção. A Copa até que teve alguma coisa de promoção, mas é a mesma coisa que se faz desde 1930, não mudou nada. O marketing direto acabou, as feiras estão muito desacreditadas porque viraram feiras de alimentação, que passou a ser a área mais importante. Veja que essa área tem problemas.

Quem comandaria o planejamento e a implementação de uma campanha com propaganda, promoção, etc.?

R - Isso é uma coisa que acontece muito pouco na prática. Não é a agência de propaganda que comanda, aliás, ela não quer nem ouvir falar. Quem está comandando isso é o anunciante mesmo. As agências de propaganda têm, como tendência, fazer cada vez mais propaganda porque de uma certa maneira o cliente nunca quis pagar todas aquelas empresas que montaram essas estruturas. Ele achava que se você tinha uma agência de promoção e ele tinha uma verba de 30 milhões por ano, agora vai me cobrar 15 mil, não vou pagar, e inviabilizou. O que existe, é tudo separado da mãe. Quem quiser vai lá e paga. A gente mesmo tinha uma agência de design e ninguém queria pagar a fatura, tinha estúdio fotográfico e não queriam pagar as fotos, tínhamos promoção também e fechamos tudo. Hoje a gente recomenda, mas não para fazer. A centralização é no cliente.

E como vocês fazem, se precisar?

R - Recomendamos 3. Participam do briefing, de conceituar a promoção com a essência da campanha de propaganda, mas não temos nada com isso.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Acho que sim.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – O mercado brasileiro passou por uma experiência marcante que inicia nos anos 90 quando o Collor abriu os portos do Brasil para os importados, dando a nós a condição de consumidores privilegiados porque tínhamos um certo império dos fabricantes que nos impunham o que eles queriam. Você queria um fusca azul mas só tinha verde e tinha que comprar o verde. A partir daí, entrando pelos telefones celulares, cartões de crédito que valem no mundo todo, o mercado começou a sofrer uma transformação de atitude. Quando veio o plano Real, em 95, o mercado estava completamente preparado para ser estimulado. Por exemplo, tinha uma indústria de eletroeletrônicos que produzia 2 milhões de televisores por ano, historicamente, durante muitas décadas. Na Copa do Mundo chegava a 2,5 milhões. De repente, em 3 anos, nós vendemos 20 milhões de aparelhos. Esse ano aqui, se tudo der errado vamos vender 4,8 milhões de aparelhos. Isso tem uma influência sobre a forma de construir comunicação terrível, porque não existe mais a audiência familiar, ela é individual, mas a comunicação continua sendo meio familiar, não se levou isso em conta. Se você tem filhos, tem na sua casa 3 caras vendo o mesmo programa em lugares diferentes e com a sensação de que está vendo sozinho. A comunicação não leva isso em conta e esse processo está muito lento. O nosso mercado, ao agregar esse 20 milhões de novos telespectadores, agregou ao mesmo tempo, pelo menos 2 milhões de leitores de jornais, devido ao sucesso dos jornais populares, de menos de um real. Foi um enorme sucesso no Rio, em Porto Alegre, Recife, Natal, Fortaleza, Terezina e em São Paulo um pouco menos. O maior jornal hoje do Brasil é o Extra, passou O Globo e O Dia. Numa análise macro desse processo, a parte mais atrasada é a linguagem e o primeiro rombo veio logo na televisão. É curioso que, ao mesmo tempo, a indústria desaprendeu a fazer televisão. Não tem nenhuma excelência. O único que sabia fazer televisão, está fora. A TV fica testando a sua programação, mas está sempre em teste, e aí desaguou nessa coisa de *reality show* que é o fim do mundo. É evidente que isso é assim porque existe uma massa de gente das classes C/D que entrou nesse negócio e que influencia dramaticamente a audiência, é muita gente. São 20 milhões de novos consumidores do meio televisão. E o pior, dos 43 milhões de lares que existem no Brasil, só 40 tem televisão. Ainda tem uma reserva técnica de mediocridade de mais 3 milhões e a média por lar com aparelho está em 1,5 quando era de 1. Não se fabrica mais tv em preto e branco, só a cores e o preço caiu 50%. Isso é uma enorme revolução.

Agora, até onde o pessoal que conceitua propaganda entendeu isso ou não, não sei avaliar. Não vejo muito isso. O que estou falando são fatos, eu posso provar. Para provar que alguém entendeu isso e conceitua melhor, vejo que Casas Bahia é um tremendo sucesso, a Marabraz é um sucesso, quem captou essa classe emergente se deu muito bem, mas é confuso o cenário entre a realidade do mercado e a da comunicação. É muito complicado. Tenho enorme dificuldade em explicar isso. De novo, a mudança tecnológica é muito rápida. O que houve quando a sociedade começa a perceber que se existe uma demanda e tem sido por preço, existe pouca demanda por marca. Nas marcas tradicionais, a minha percepção totalmente livre, me lembra de 2 coisas. A primeira é a Nestlé que acompanhei a questão da imagem de marca e o trabalho que dava. Por exemplo, não se podia anunciar o leite Ninho. Era uma *comodity* tão grande que não se podia anunciar. Vejo essa empresa entregar toda a sua marca para o SBT, como é que explica isso, eu não sei. Ela apropriou todo o seu *equity* nas mãos do Gugu, da Hebe, do Silvio Santos, do Ratinho. Isso para mim é muito louco, mas que Nestlé é essa que a gente conheceu, é uma loucura, começo a não entender mais nada. Até onde a gente vai sustentar a tese da marca e até onde a gente vai tentar a popularização no mercado? Uma outra companhia que preservava muito a sua marca era a J&J. Lembro-me que custava um saco de dinheiro comprar um saco de fraldas, era caríssimo, tinha embutido naquele preço de um *overhead* da qualidade J&J. Aí vem um coreano que faz uma fralda que você não vê a diferença e vende 8 vezes mais e a J&J fica lá com a sua qualidade. Esse aqui eu vou pagar caro, mas é J&J, não existe mais isso. Você encontra o cara que compara os preços e diz vou comprar esse aqui. Por um lado acho que elevou a qualidade média dada essa abertura e do outro lado acho que as pessoas, devido à estabilidade dos preços, têm uma noção mais clara do valor de cada produto ou marca. Estou questionando muito se de fato vamos preservar as marcas ou se vamos ter um processo de tentar o máximo que for possível e salve-se quem puder. É o que eu vejo mais próximo de mim. Não vejo ninguém trabalhando de uma forma que seja digna de nota para a sua marca, vejo as pessoas fazendo qualquer coisa para vender.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Por questão ideológica eu sou contra, mas vamos explicar. Em alguns momentos a propaganda das empresas foi vendida em lote, no atacado. Isso não significa que seja uma coisa boa porque prevaleceu nessa competição a questão dos preços, servindo para a formação daquele fenômeno, já mencionado, que é concentração do poder de compra de mídia. No mínimo, merece destaque se necessariamente 5 sujeitos vão comprar o que é melhor para eles, através das suas *holdings*. Não estou dizendo que seja verdadeiro, mas merece uma certa atenção quando estive em New York visitando de novo essas companhias de mídia esse ano e alguns grupos negociavam 5 bilhões com a Time/AOL, revendiam e repartiam.

Chamam isso agora de *cross media* e nisso alguém entra porque não é possível que tudo que seja bom. Não tem mais nome de tanto veículo que existe. Alguém compra o rebutalho. Acho então que a globalização é uma coisa inteligente e prática de um lado, porque se você tem em linha o seu marketing, a sua comunicação e o seu grupo de agências é bom, de outro lado a comercialização de mídia passa por dificuldades de um distanciamento, da essência da comunicação e fica, de uma certa maneira, escrava desses *big business* que acontece no mundo todo e que, necessariamente, não é o melhor que se poderia fazer. Mesmo porque, aqui na América Latina, vamos levar muito tempo para ter o entendimento de que mídia vai ser uma coisa globalizada. Acho que mídia é uma coisa muito localizada. A situação de São Paulo é uma, a do Rio é outra, a de Belo Horizonte outra. Vou dar um exemplo bem simples: eu assino a revista da Net e para mim aquilo era válido para o Brasil inteiro, mas não é. Já fui a pelo menos 10 cidades que tem outra revista, só que vendia anúncios para os meus clientes dizendo que ia para o Brasil todo, não vai. A Net tem 1 milhão e 400 mil assinantes, não tem 1 milhão e 400 mil caras recebendo a revista. Em muita cidade tem outra revistinha feita pelo cara local. Os mercados são muito diferentes, mesmo aqui no Brasil dada a grandeza do nosso território. Não se faz mais mídia nacional, muito pouco. A grande maioria é mídia regional. Aliás é uma coisa que evoluímos muito, hoje as grandes agências estão bem ancoradas por agências locais, tem pelo menos 30 agências trabalhando. Houve algumas categorias que facilitaram muito a melhoria dos serviços, especialmente o varejo, e a indústria automobilística através do seu varejo que é um novo negócio muito bom, talvez até melhor do que a própria indústria. Isso fez com que os mercados locais melhorassem muito a sua performance. Eu tenho dúvidas se isso é eficiente nesse sentido. É uma tendência, eu acho que ela vai chegar a um tamanho exagero de *big business* que vai se implodir como uma torre e vai trilhar outro caminho. Isso é uma característica que os americanos fazem com enorme propriedade. Eles montam um negócio e se não dá certo, desmontam e montam outro muito facilmente. A globalização chegou num momento muito grande e vai recuar. Outro dano que causa ao mercado, é que na ânsia de cobrir o mapa com alfinetes eles acabam fazendo associações com agências que não existem. Muitas agências aqui no Brasil foram montadas hoje para serem globalizadas amanhã. Tem pelo menos umas 10 assim, e não vão bem. A globalização, nesse sentido, deturpou um pouco a função das empresas ou do ideário do negócio da comunicação. Mas na essência ele é bom, é viável e é inevitável, mas há arestas que precisam ser aparadas.

Como ficam as outras agências?

R - A globalização é como um casamento. Você casa com uma mulher e fica com todas as qualidades e defeitos dela. Você vê um monte de mulher melhor do que a sua passando na rua e não tem condição de avaliar se são melhores do que a sua porque não está casado com todas. Mas tem lugar para todas.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Não. As estruturas continuam as mesmas. O que acontece, às vezes, é a mudança nas funções, uma vez que o gerente de comunicações tem que fazer a ponte entre a agência do seu país, a coordenação da área ou com a matriz, no sentido de vender a campanha criada localmente ou de trazer as campanhas globais e explicar para a agência. Quanto ao relacionamento, acontece que os gerentes de produto ficam menos de um ano, quando muito ficam um ano e meio e vão para outra empresa por um pequeno aumento salarial. Isto não dá tempo de criar vínculos nem de desenvolver projetos. Também têm vindo muitos estrangeiros, principalmente espanhóis, italianos e portugueses, com contrato de 2 anos e voltam para o seu país. Portanto, não estão comprometidos com o trabalho ou com o produto, o que dificulta o relacionamento de trabalho. Também as fusões têm prejudicado o marketing. Por exemplo, a Unilever comprou a Refinações de Milho Brasil e a Arisco, mas até agora continua tudo embolado. Não houve absorção das empresas e integração. De um modo geral, a companhia eliminou 400 marcas, mas continua tudo muito confuso. O marketing está ruim de um modo geral.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um database para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o database para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Não vejo esse movimento. Está até um pouco prejudicado porque a gente nem recebe informações dos outros mercados do próprio cliente, o que ele está fazendo nos outros mercados. Neste sentido a informação tem ficado cada vez mais prejudicada e, na minha avaliação, muito pobre. Talvez porque isso seja a questão de alguém obstinado de pedir e investigar. Como há essa rotatividade, naturalmente, não contempla um pensamento mais embasado de médio ou longo prazo porque isso teria utilidade mais para à frente. Seria muito bom se a gente pudesse ter isso. O que temos são fornecedores que mandam aquele velho carrossel de Cannes com os filmes da categoria de todo o mundo. Quando eventualmente fazemos uma campanha de um produto globalizado, a gente compra, mas é muito pouco. O que você está mencionando é muito maior. Não conheço ninguém que tenha isso. Fazendo um adendo, nessas reuniões de Cannes são mostrados *cases* do mundo todo, especialmente de companhias como Unilever, Procter & Gamble. São mostrados *cases* que a agência julga interessante mostrar para as outras agências do grupo. É mais um *benchmarking*.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sim. Até pelo contrário, temos tido uma avaliação no festival de Cannes, que é a única referência que existe. Nós tivemos, por 4 anos seguidos, agências brasileiras eleitas como as melhores do mundo. Este ano, por causa da mudança de critérios, exatamente por causa disso, a gente dançou. É óbvio que é uma avaliação subliminar, mas não pode ser separada desse pensamento. Isso é um atestado de que para a compreensão do mundo, visto que lá tem representantes de todo o mundo. Se no conjunto de pontos conseguidos pelas agências brasileiras, ao longo dos 4 últimos anos, levou a sermos os primeiros, é sinal de que temos um pensamento um pouco globalizado, dado que houve um entendimento das nossas idéias. Então estamos muito preparados.

Você acha que isso é só na área de criação?

R - Na área de planejamento o nosso ferramental é muito ruim. Como passamos muitos anos sem investir nessa área, não se desenvolveram *softwares* e companhias que pudessem nos ajudar. Nesse momento estamos dando os primeiros passos porque algumas empresas, que têm esse pensamento globalizado, começaram a investir aqui. O grupo da WPP, que é dirigido por um não publicitário, foi o primeiro que investiu em pesquisa no Brasil comprando 30% do IBOPE. Comprou para colocar aqui as outras companhias de pesquisa que ele tem no mundo todo. Hoje, a coisa mais inteligente que temos chama-se TGI, que é um *software* que é muito interessante. A Marplan também foi vendida para uma companhia inglesa, Ipsus, e está fazendo uma revolução lançando produtos na área de pesquisa para o planejamento. Nos últimos 2 anos começamos uma alavancada, mas isso leva tempo porque precisa formar pessoas, a área foi abandonada, tanto que o único planejador reconhecido é o Júlio Ribeiro. Você não sabe quem é o segundo. Isso é um exemplo de que estamos atrasados nessa área de planejamento. Acho que agora vai começar um processo de valorização dessa área porque estamos recebendo muitos estímulos, que são esses *softwares* de pesquisa para a área de planejamento. O que tínhamos até agora eram as reuniões de grupo. Os *softwares* analisam o comportamento das pessoas versus o consumo de produtos, é um dos pontos. Não considera mais a parte demográfica, mas considera o consumidor em relação ao produto, há vários. Se um dia tivermos uma atitude de mais modéstia por parte do pessoal de criação, essas ferramentas serão muito necessárias e muito úteis. Como disse, na base em que estão montados hoje, a indústria da página dupla e do 30" não vai muito longe.

Agência: FISCHER AMÉRICA COMUNICAÇÃO TOTAL

Entrevista com Antonio Fadiga

Cargo: Sócio-Diretor da Holding Total

Experiência profissional: 28 anos

Data: 30/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Concordo, se bem que tem empresas que não se limitam a globalizar o conceito, globalizam a forma também. Já vimos empresas que globalizam a forma e outras que globalizam o conceito deixando a liberdade para o país. Mas concordo com o conceito.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Tem empresas que tem uma estratégia global que deixa a liberdade para o mercado local, às vezes até de marca, porque a estratégia dela é única, centralizada. Têm outras que além da estratégia vão para o conceito e, outras, que além do conceito vão para a forma. Têm exemplos por aí de sobra de cada uma delas. Eu não arriscaria dizer que tem uma tendência porque isso varia muito em função de cada empresa. Estava na Espanha agora e vi o logotipo da Kibon que mudou completamente. Agora tem um coração. Lá chama-se Frigo, em Portugal é outro nome, todos com a mesma logotipia, só muda o nome. Imagina quantas reuniões não se teve onde o cara global dizia que queria uma marca só e fazer economias de escala, por N razões. Você, como funcionário da Kibon, diria ‘puxa esse cara não sabe o que é Kibon no Brasil’, o da África do Sul teria o problema dele, o da Holanda também. Achei até que foi uma solução interessante. A Kibon foi comprada pela Lever, conhecida como globalizadora das suas marcas, unificou toda a identidade visual, desde a embalagem até *freezer* e material de ponto de venda, mas manteve o lado positivo, deixando espaço para a marca local. É uma maneira de globalizar respeitando a marca brasileira, espanhola e portuguesa. É uma maneira de globalizar respeitando alguns itens locais. É um bom exemplo. Não vejo que tenha o certo ou errado, tendência para A ou para B. Acho que tem um fato inequívoco: onde puder gerar economia de escala não vai ter conversa, vai gerar. Mas vem sendo mostrado que existem maneiras de gerar economia de escala e não somente de uma forma cartesiana, espartana.

Tem dois processos. Sempre parte do cliente, sendo que um é implementado via cliente e outro que é implementado via agência, o que é a maneira inteligente ou espertinha do cliente impor o seu ponto de vista, tendo a agência como aliada para tomar porrada local. Esse processo, normalmente não tem que ser democrático. Se for democrático não vai acontecer na intensidade que deveria. Sempre com a ressalva de que não tem o certo ou o errado aqui. Dentro da premissa que a empresa é orientada e com o objetivo de globalizar, não dá para ser muito democrático se eu fosse a Lever, a Johnson ou a Colgate. Tem que ser a *fórceps* mesmo porque existem 17 razões para o 'não' e só uma para o 'sim'. Quando vem do cliente global, da matriz para a filial, já tem um certo *stress* aqui, mas é uma coisa imposta pelo *big boss* e o diretor de marketing vai se adaptando a essa realizada. Aí, eles passam a ter uma postura, que diria até relativamente confortável para a agência, que certamente vai guerrear: esse filme é ruim, isto está errado, etc. E ele diz, já sei, já briguei, alguns até tentam brigar junto, mas posso contar nos dedos da mão esquerda quantas vezes eu vi isso dar certo. É uma briga para não deixar implementar uma campanha global. Estou falando mais no caso de comunicação globalizada, no conceito não tem muito drama. Tem muita empresa que usa do artifício de ter uma agência global para que ela seja uma aliada e imponha isso às suas filiadas, de maneira que não haja uma corrente contra e passe a ter uma corrente a favor. Você encontra todo o tipo de barreiras. A primeira delas é a Not Invented Here Syndrome que é clássica nas agências, dá para entender ao se colocar na posição do criativo ou do atendimento. Quanto mais maduro você vai ficando na profissão, vai entendendo isso e tenta lidar da maneira mais decente possível. Existem algumas aberrações de campanhas internacionais que são colocadas no ar e há outras que são muito boas, mesmo que possam não estar 100% adequadas ao contexto daquele país ela é boa e de per si resolve. Afinal isso não é uma ciência tão exata assim.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – É difícil saber quem é o ovo ou a galinha. Certamente as agências criaram o argumento para poder globalizar e encontraram uma receptividade evidente, principalmente quando a agência internacional vai falar isso com um cliente internacional. A recepção é boa porque o discurso é bom. Você fala tudo o que ele quer ouvir: sinergia, produtividade, economia de escala. Acho que tem as duas coisas. Isso vem acontecendo mais fortemente há uns 10 ou 12 anos.

As aprovações de campanhas globais são feitas no nível alto, *top*, e sem interferência local. De novo, se for democrático pode ter problemas. O que se faz é uma brincadeira de criar um sentimento participativo nas grandes convenções, mostrar a campanha e estimular comentários. Os locais realizam o seu ego porque tem a possibilidade de registrar o seu comentário, se tiver algo muito relevante se adota, se não nada é mexido. Pelo menos ele se sentiu participativo. E a campanha é imposta de cima para baixo.

Sobre a criação, para definir a campanha de criação. Muitas vezes eu vejo os países participando, onde a matriz da agência pega os representantes mais criativos de diferentes países e faz um *pitch* de contribuição para uma campanha global, mas não na parte estratégica. Já participei muito, mas na parte de formatação da campanha, não da estratégia.

O *timing* dos Estados Unidos e Europa é diferente do Brasil. Lá não sei se é mais planejada, mas pelo menos é mais disciplinada. Lá, como tem muita negociação política, deve ser de 4 a 6 meses, podendo ser até de 1 ano.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Tudo o que é radical burro. O ponto fraco é ser um processo absolutamente radical no qual as pessoas até vêm que há grande chance de dar errado, mas insistem porque há uma força política maior. Esse é um grande risco. O segundo risco é que precisa maturidade e experiência do comandante da agência em manter a auto-estima e o tesão da equipe. Como é que mantenho o tesão do cara da criação se ele não pode criar, só pode adaptar. Isso é uma dificuldade. Na prática, acontece muitas vezes, que você coloca os piores para fazer esse trabalho. Deixa os melhores criativos para fazer um trabalho que tenha autonomia para um cliente local. A campanha de adaptação do OMO, da Dorian, do Bandido, ou sei lá, em termos de equipe de criação, os mais talentosos se poupam desse tipo de trabalho mais burocrático, mais chato, menos gratificante sob o ponto de vista da idéia criativa. A terceira área de fragilidade do processo, a partir do momento que você tem um cliente global, está no fato da sua matriz negociar uma remuneração que vai beneficiar a matriz da agência e não necessariamente a agência local. Muitas vezes ela gera contas internacionais que dão prejuízo localmente, apesar de darem lucro no todo. Com isso, é também uma frustração para o administrador quando faz o seu *P&L* e vê que aquela conta dá prejuízo, que para mantê-la por ser global exige um monte de gente e que se a mandasse embora seria melhor para a empresa, mas não tem essa autonomia. Cria uma vontade política menor de estar dando o coração para aquela empresa. Se a agência dá o coração trabalha melhor, se não dá o trabalho é profissional. Então, você tem que lidar com o ego das pessoas para transformar a falta de gratificação profissional, de ter uma grande idéia no ar e tenta compensar transferindo para a avaliação do cliente. No *global evaluation* da agência você ganha 4,3 pontos em 5, recebe uma cartinha, um diploma, e você tenta manter a *anima* de maneira enviesada. O positivo é o que falei, se não é feita de maneira burra, radical, tudo o que gera economia de escala, produtividade e sinergia, é melhor.

Não sei se teria um sistema ideal. Se de fato, uma vez tomada a decisão que vai ser global, tivesse a participação de outras empresas do grupo e não só daquele *global group*.

Então se vai fazer uma estratégia nova universal para Red Bull, Budwiser, o que for, eu sei que na América Latina o Brasil é o mais forte, pega uns 4 ou 5 países, como os Estados Unidos, Inglaterra, fazendo-os participar do trabalho. Isso eu vejo ser feito de vez em quando, mas não de forma verdadeira, é mais para criar um sentimento do que de fato, para administrar a briga política interna, esse é o problema. Dentro de uma agência ou de uma empresa existe o *global team*, o *domestic* e o *international*. Esse *global team* tem disputas políticas internas, assim como vai ter dentro da agência. Aí você começa a criar aqueles fantasmas. A melhor definição na minha vida que vi do cara da agência que é global, Worldwide Account Director, é o de um bailarino espanhol. Ele vem nas suas viagens. Fica batendo o pé porque está pisando em todo o mundo local, bate palma para ele mesmo porque se acha o máximo e olha para trás para ver se ninguém vem enraba-lo. O Worldwide Account Director está mais preocupado em ser melhor avaliado pelo cliente global do que pela sua empresa. E aí começa mais conflito. É um processo conflituoso administrar isso. Estamos falando de seres humanos, é natural que vão reagir a favor ou contra, acha que pode contribuir mais e não está sendo ouvido. Não sei se é ideal, mas seria melhor do que é hoje se houvesse um processo de participação, pega um país de cada região e vê no que dá. Teste.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – É difícil fazer isso. Tenho um exemplo que juraria que não ia dar certo e deu. Foi o Red Bull. Vieram com um desenho animado muito burro, o *target* é o que você imagina, a garotada de balada, por ser um energético. Ia ser ridículo ir para o ar, mas a premissa para nos dar a conta era jamais questionar a campanha. Na primeira semana foi vaiado no cinema. O cliente disse: calma que isso aconteceu em todos os países de mundo. É líder absoluto de mercado e continua até hoje. Vou falar o que? É uma campanha global que me calou a boca.

Não tem regra. Tem os famosos *likes* e *dislikes*, mas isso eles já fazem antes, na fase de pré. Nada como o mercado para mostrar a avaliação e a propaganda é parte da coisa, mas se é ruim o mercado mostra. Acho que se uma campanha global é positiva quando, no mínimo, mantém o resultado de vendas e *market share* porque está gerando economia de escala que não teria antes, já renegociou com a agência um *fee* menor e já deve ter tido um bom resultado para a empresa. Todas essas avaliações são feitas mais na fase de pré para ver se há rejeição, se o posicionamento passa, é comprável. No pós eu sinto que é mais pelo resultado mesmo. Se provocar um grande impacto negativo vamos avaliar mais fundo, se o impacto é melhor vamos estar felizes.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Tem o impedimento, não sei se é legal ou não de proteção ao trabalho e existem os artifícios de mandar 3 caras para fora, acumulando funções, faz um truque para nacionalizar a peça e vem com a lata em baixo do braço. É um impedimento que não é um impedimento. Eu desconheço empecilho legal para exportar. Sob o ponto de vista humano, a mesma coisa que acontece aqui vai acontecer lá na Colômbia se tiver que pegar um comercial brasileiro. Já tivemos vários comerciais que viraram internacionais como os da Eletrolux, LG, Toyota.

E estratégias ou posicionamento de marcas?

R - Isso é mais raro. O Brasil é mais respeitado pela parte criativa, internacionalmente, e não tanto pela parte estratégica. Houve um caso aqui de estratégia da agência, que foi o da Bhrama, exportado para a Argentina e Venezuela exatamente com o mesmo conceito e estratégia, a do Nº 1. Foi o *case* mais premiado da década, com sucesso. Planejamento de comunicação, forma e houve algumas adaptações porque tinha muitas cenas de futebol. A Brahma teve um conceito brilhante, único, diferenciado, que foi absolutamente integrado em todas as disciplinas e hoje ela possui, apenas, comerciais brilhantes.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – O plano não, o conceito sim. Acho que o plano não tem que ser global porque as suscetibilidades de características locais de mercado ficam mais sobressalentes do que a reação do consumidor àquele comercial. Se este plano envolve uma estratégia de marketing direto, uma estratégia de eventos, ações promocionais, incentivos à equipe de vendas e ao *trade*, o relacionamento com o *trade* e material de ponto de venda, isto aqui está muito mais sujeito a avaliações locais do que a avaliação do consumidor sobre o comercial. O brasileiro é diferente do africano, mas 80% é igual, do europeu é 78%, não tem grandes diferenças, nos demais pode ter muita mudança.

Você está se referindo, então, mais à parte operacional?

R - Na hora que vou criar uma ação de marketing direto, criar uma ação promocional para falar com os jovens, no caso do Red Bull, a ação promocional para os jovens na Alemanha talvez seja diferente se for feita para o jovem carioca. Se o planejamento é fazer ações e não mídia para jovens, tudo bem, mas o que fazer, o local fala mais alto. Tem que ter mais sensibilidade local.

Na campanha global, quem comanda?

R - A sensação que eu tenho é que hoje está mais na mão da agência, mas mandada pelo cliente global. Está mais cômodo para o cliente que a sua agência faça, porque é tanto trabalho para ordenar, negociar, para chegar a um consenso, acho que espertamente o cliente passa para a agência, ela se descabelá e ele fica aguardando. Aí o cliente passa a botar muito mais energia no lado não mídia *non traditional*. Não sei se estou sendo injusto, mas a sensação que tenho é que a responsabilidade fica com a agência, mas o comando nunca sai do cliente. A responsabilidade de colocar aquilo de pé está com a agência.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Já foi respondida anteriormente.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Aqui é o ideal dos mundos, que é fazer um esforço de *branding* que mobilize e, ao mesmo tempo, ao fazer uma comunicação *hard sell* está levando algum valor para aquela marca. Esse equilíbrio é o ideal dos mundos que raramente se consegue, mas é possível. Por exemplo, não é global, mas o Baby Celular nasceu aqui, posicionamento, logomarca, nome, tudo foi 100% feito pela agência. O cliente não deu conceito, nome, nada. Ganhou *case* de Marketing. E nós conseguimos fazer *branding* com o varejo, foi uma felicidade fazer isso. Conseguimos fazendo uma estratégia bem balanceada. Como fizemos tudo, desenhamos o personagem, o conceito, fizemos um *guideline* de uso do personagem, para futuras gerações administrativas do cliente, o que o menino faz e não faz, e *guidelines* para o varejo que nunca podia ser totalmente *hard sell*. Tudo partiu de uma predefinição do planejamento. O menino entrava reforçando o posicionamento, sempre incentivando o uso e não apenas vendendo o telefone. Não adianta vender telefone se ninguém usa, dá prejuízo. Em outros casos, quando você tem uma campanha global de *branding*, acho que tem que ter uma estratégia local que não brigue com a global, como se fosse um filhote, para atender a uma necessidade de venda. Como disse, a minha resposta iria ser teórica, mas não me ocorre mais nada além disso. Por exemplo, a Eletrolux. Fazemos toda a campanha de *branding* e apresentamos uma campanha paralela cooperativa, para ser levada para o Ponto Frio, Casas Bahia, etc. porque assim você não fica refém deles. Se dá só o dinheiro, eles vão colocar a sua marca no meio das outras como quiser e vão diferenciar só por preço. Se você já trabalha sendo pró-ativo nisso, tenta preservar um mínimo de *equity*, para quando o varejo colocar 12 x sem juros, pelo menos o seu *equity* está preservado.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Não é nem bom, nem mau. Não tem o certo ou o errado. Há empresas e empresas. Tem agências que estão presentes nos mesmos países que a Colgate está e por opção não alinhou. Porque não alinhou, nós imaginamos. Depende da estratégia da empresa. Sob o ponto de vista das agências locais isso é muito ruim devido ao mercado de trabalho, que está diminuindo de forma assustadora. Para sobreviver, a primeira coisa é tentar quebrar os alinhamentos. Nós conseguimos com a Toyota, mas é difícil. O segundo, onde tem conta boa, a agência vai atrás de governo, o que é uma coisa esquisita. Três, é uma selvageria no *new business*, que é o que está acontecendo hoje. Há alguns anos atrás uma conta de média para pequena não interessava a uma agência grande. Hoje ela vai atrás dela e está brigando com uma agência média ou pequena pela mesma conta. Primeiro que é um absurdo, segundo que é ruim para o mercado e terceiro que essa grande vai lá, mas ganha para perder. A conta entrou e daí a um ano sai porque não vai receber atenção. Nós aqui tentamos olhar as agências internacionais como *benchmarking*. Começamos a analisar como é a WPP, a Omnicom e a Interpublic. Fizemos uma profunda análise no negócio desses senhores e começamos a perceber que, hoje, muito perto de 50% da sua receita não vem de propaganda e 50% é demais. Então começamos a montar empresas nessas áreas, com nossa gestão. Segunda coisa que aprendemos foi ter uma *holding*. Uma *holding* que além de controlar presta serviços administrativos, financeiros, centro de informações, tecnologia, novos negócios, grandes estratégias (macro), assessoria de imprensa e mais uma, não é só a parte acionária. Tem o lado provedor. A gente assumiu que elas só são controladoras, mas nós vamos ser provedores também. A *holding* não tem fim lucrativo, mas se paga porque tem um *management fee*. O terceiro ponto, uma vez que somos um grupo muito distinto dos demais, procuramos sócios investidores da área financeira, que não são do mercado publicitário, e começamos a olhar sob o ponto de vista de administração de empresas e não como agência. Aprendemos a administrar. Então acabaram aquelas coisas que são meio perdulárias em agência. Montamos uma central de compras, passamos a ter economia de escala fundindo departamentos e a empresa que está dando pouco lucro, juntamos com outra. Esse grupo é muito peculiar sob este aspecto. Geralmente as agências se limitam em uma caixinha e a gente está tentando fugir disso. Estamos muito bem. Nos internacionalizamos, estamos em 6 países, é uma agência brasileira que é internacional. Fizemos isso com *start up* majoritário (70%) no México, na Argentina, e outras, mas compramos na Colômbia e em outros países. Quando a gente faz aquisição, 40 a 45% continua na mão dos sócios locais e eles mantêm a gestão. No final do ano estaremos na Europa. Acho que o futuro está escrito. É só olhar para Argentina, Chile e México onde as maiores agências são internacionais, é uma questão de tempo. O Brasil ainda resiste. Dentre as 15 maiores ainda tem umas 4 agências. A Fisher, a Talent, a DPZ, a W/Brasil e a Propeg que está à venda. A Fisher optou por se internacionalizar, a Talent está indo pelo mesmo caminho, a W também está tentando. Acho que o Brasil ainda está resistindo a isso, mas vai diminuir, não tem jeito.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o *marketing* do anunciante e as ações de comunicação?

R – Acho que não, mas não tenho base. Os clientes locais não têm uma estrutura peculiar, diferente do que tem um global. Eu fiz um artigo sobre isso na semana passada no Meio & Mensagem, com o título 'Comunicação e Rentabilidade não estão falando a mesma língua', e com o subtítulo 'Se as agências fazem o que falam porque a maioria dos anunciantes está insatisfeita com as suas agências'. Acho que a relação está muito questionada e vai ser mais ainda.

Por que esses problemas e essa insatisfação?

R - É porque existe uma distância entre o discurso e a prática. No discurso, qualquer cara que está fazendo a apresentação de uma agência diz o que o cliente quer ouvir, já não existe diferenciação. No nosso caso, Comunicação Total são 2 palavras que estão registradas em 16 países da América Latina. Agora não vou falar, vou mostrar. Temos grandes projetos de comunicação total na prática. Acho que a principal causa é que o publicitário é muito inteligente para dizer o que o cliente quer ouvir, mas por N razões não estão fazendo com que o *delivery* aconteça. Às vezes até a agência esbarra na prática, quando faz, por exemplo, o grupo de comunicação. Tem marketing direto, mais relações públicas, promoção, propaganda, etc. Aí acontecem duas coisas quando o cara sai da sala, a primeira é a briga por verbas. O cara do marketing direto diz que se tem todo esse dinheiro para a propaganda passa para cá, por que são empresas diferentes. O segundo, que é pior, tem o ego dos criativos. Cada um tem um diretor de criação que acha que isso aqui é ruim e o outro acha que é ridículo. Como é que você vai fazer uma comunicação integrada se não tem o *delivery*.

E como é que vocês fazem na Fischer, já que têm várias empresas?

R - Quando o cliente é muito específico para marketing direto, eu tenho uma empresa de marketing direto. Agora, uma empresa de comunicação como nós nos definimos, parte da comunicação total com um conceito. Não existe comunicação total sem conceito porque se não as pessoas confundem. Eu fiz uma campanha com marketing direto, ponto de vendas, etc. isso é comunicação total, não. Dentro da criação eu tenho um só diretor de criação, no mesmo teto, para uma equipe de *design* de embalagem, de marketing direto, de eventos e ações promocionais, um de Internet, de identidade visual e POP (point of purchase) e propaganda, tudo no mesmo ambiente. O que acontece na prática. O cliente passa para a agência um *annual report* ou uma folhetaria, o criativo tem como prioridade ganhar um Leão, e aí passa para o *trainee*, e começa o problema. Aqui o cara que faz folheto, o sonho profissional dele é ser o melhor do Brasil que faz folheto, não é um criativo de propaganda frustrado. Por estar no mesmo ambiente e cada macaco no seu galho, e não quebrando galho, eu tenho arquiteto dentro da criação que ajuda no visual das lojas da Telesp, da Toyota, então entra um dinheiro que não entra em muita agência.

Eu fortaleço o relacionamento com o cliente, se for competente porque o relacionamento só pela parte criativa é muito frágil porque é um país muito rico em agências criativas, há muita agência competente no mercado. Essa é a maneira que encontramos para entregar o que a gente promete. Quando entra um *job* é legal. Isso não funciona se o diretor de criação não for compromissado com a comunicação total, se é só craniano não funciona, mas se for comprometido com o princípio, ele não deixa sair. Foi a única maneira que encontramos e está dando muito certo. Agora se o Bradesco Seguros quer uma estratégia de marketing direto vai direto para lá, nem se arrisca, porque não temos um estratégico *expert* em marketing direto, temos um criativo com muita experiência em marketing direto.

E onde é que entra o atendimento e planejamento nesse esquema?

R - Entra no conceito. Depois que o conceito está bem definido, eles passam até a criar junto, fica mais fácil.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Já ouvi falar de um *database* mais na área de pré-avaliação. *Database* em patamares de avaliação de alguns itens de campanhas, *database* de performance de mercado após a entrada da campanha global, mas não tenho muito conhecimento disso, nunca tive muito acesso. Tem invenções malucas de algumas agências, quanto de GRP, quanto de dinheiro, etc. e sai as possibilidades, mas é mais para credenciais do que para outra coisa.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Tem profissionais capacitados. O que não tem é profissionais disciplinados, ou orientados para isso. Quando v. faz uma campanha global v. tem que estar muito mais atento ao uso e à característica do mercado do que normalmente um criativo acha que tem que estar. Hoje um criativo para uma campanha local acha que precisa só de um bom briefing e está resolvido. Para fazer uma campanha global acho que não basta só um bom briefing, tem mais coisa. Isso é que chamo de disciplina. O orientado, é que muitas vezes o criativo não sabe criar uma linguagem universal, pode ter uma idéia brilhante, mas é como Xitãozinho e Xororó, vai funcionar no Brasil, mas não tem a linguagem universal de uma Pepsi, de uma Nike. A Pepsi é um dos exemplos mais ricos de comunicação global.

Essa capacidade é só na criação ou entra planejamento? Acho que tem gente muito capaz, porém não tem a prática porque o Brasil nunca liderou um processo desse.

Agência: HMC PROPAGANDA
Entrevista com Marcos Mauro Rodrigues
Cargo: Diretor de Criação
Experiência profissional: 24 anos
Data: 17/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R - Concordo com a definição.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – De forma parcial, devendo ser respeitadas as características do público. O conceito pode ser usado de forma integral, a estratégia pode ser adaptada conforme o caso e as peças tem de ser totalmente locais. O processo de adoção é feito de forma autoritária, imposta pela empresa, não é conversável, o que seria melhor.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Foi o cliente. Acho que de uns 10 a 15 anos para cá. A aprovação é feita no nível de diretoria. É preciso um mínimo de 6 meses a 1 ano, aproximadamente, para a criação de campanhas globais e para a definição do conceito até a criação das peças. Mas no Brasil é diferente. Fazemos as coisas de 1 a 3 meses.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – O ponto forte é que tem mais verba para a mídia e o ponto fraco é a dificuldade de compreensão da mensagem. Não existe um sistema ideal.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Não sei ao certo, mas a Nike, Coca-Cola, Pepsi e AT&T têm tido campanhas mundiais de sucesso, são reconhecidas como tal. A avaliação é feita por meio de pesquisas que podem ser pré e pós-campanha.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Nada impede de importar ou de exportar. Existem exemplos em ambos os casos aqui no nosso mercado.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto, etc. – passa a ser importante integrá-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Com certeza, é importante a integração em um só plano e isso é possível. O cliente é que comandaria o processo.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Sim, mas depende da flexibilidade. Como disse, em alguns casos a implementação pode ser maior, em outros tem de fazer as adaptações.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – É uma tarefa difícil, mas pode ser feita. Com campanhas institucionais trabalha-se a marca e a promoção pode ajudar nas vendas locais. O importante é que o conceito da marca seja mantido em todas as ações que vierem a ser feitas.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – O alinhamento é bom para a comunicação global por causa da economia de escala e para aqueles produtos com marcas mundiais. As agências locais também tem o seu espaço porque existem marcas que podem ser trabalhadas localmente, tanto de cliente multinacionais quanto dos nacionais. A minha visão é que ambas vão coexistir, há espaço para todas.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Acho que as funções agora são diferentes, mas não necessariamente uma nova estruturação. A relação entre os dois é mais intensa, a agência tem que estar mais enfronhada nos negócios do cliente e este precisa da ajuda da agência para atuar nas diversas disciplinas de comunicação.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um database para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o database para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Não, não tenho conhecimento. Fazem sim pesquisas para saber se estão no caminho certo, mas *database* acho que não.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sim, temos bons profissionais, basta ver o grande número de prêmios que temos recebido e o reconhecimento internacional da nossa propaganda.

Agência: J. WALTER THOMPSON PUBLICIDADE
Entrevista com Carlos Pinto
Cargo: V. Presidente Atendimento e Planejamento
Experiência profissional: 30 anos
Data: 19/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R - Acho que não é para concordar ou discordar. Você tem uma sigla que foi definida dessa maneira. Acho que tem inúmeras maneiras de abordar comunicação global, que varia conforme a companhia, a categoria de produtos e as políticas da própria companhia. Utilizar planejamento de comunicação integrada dentro de uma abordagem de *marketing* global a partir da análise dos valores dos consumidores para o posicionamento da marca. Acho que ninguém discordaria disso. No entanto a aplicação única do conceito em todos os países varia muito conforme a companhia e a categoria do produto. Tem categorias que podem fazer a aplicação única do mesmo conceito em todos os países, mas esses produtos tendem a ser mais a exceção do que a regra. Acho que pode fazer isso com uma Coca-Cola, com uma Colgate, não pode fazer isso com um automóvel porque na maioria dos casos não vai ter o mesmo cardápio de produtos em todos os países. Você terá uns produtos em um país e outros produtos em outros países, muitos poucos estarão presentes em todos os países porque tem as versões do mesmo produto que varia conforme as regiões, Europa, América Latina, Estados Unidos, etc. Cada produto já sofre modificações porque naquela categoria de produto a demanda dos consumidores varia mercado a mercado. Como consequência, mesmo nos casos onde o produto é comum a vários países, você poderia ter de usar um conceito de comunicação diferente porque aquele produto é visto de forma diferente ou atinge um segmento de mercado diferente. A sensibilidade permite adaptações, é raro, mas às vezes precisa ser um conceito diferente. Isso que estou dizendo não nega essa definição que está aqui. Ela certamente será verdade para alguns casos, algumas companhias e alguns produtos.

2 - As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R - Cada vez mais as grandes companhias têm buscado usar o mesmo conceito globalmente. É um princípio que praticamente quase todo o mundo está perseguindo e que, provavelmente, a maioria está sendo bem sucedida. internacionais, mas ainda predominam as execuções locais., no mais das vezes, e não globalizadas.

No mercado automotivo vem crescendo o número de companhias que usam filmes internacionais, mas ainda predominam as execuções locais. Neste momento a Toyota com o Brat Pitt foi lançada na Ásia, parecia ter sido feito para a Ásia. A Chrysler já fez muitas campanhas americanas pela América Latina, mas ainda predominam as execuções locais. Seguindo a sua pergunta: adotar o conceito global, cada vez mais as grandes companhias estão buscando isso e sendo bem sucedidas; há menos companhias adotando estratégias criativas globais, mas vem se tornando uma abordagem mais forte e peças internacionais já são casos mais raros, certamente não será a metade das grandes companhias, será menos do que isso.

De forma geral as agências tendem a ser mais resistentes a essa idéia, ou como dizem os americanos o NIH – Not Invented Here Syndrome. Os clientes variam. Tenho encontrado clientes que dão total autonomia de decisão para cada uma das suas operações numa região, se quiserem fazer uma campanha local estejam à vontade. Quando é assim é muito difícil fazer uma coisa regional. Quando tem clientes que, ao longo do tempo, por uma política da companhia que cascadeia de cima para baixo e possuem uma operação regionalizada ou globalizada, eles tomam a decisão, forçando as suas agências, que abraçam ‘alegremente’ à idéia. O processo de adoção funciona da seguinte maneira, e espero não estar sendo muito cínico: a empresa-cliente, a partir do topo, decide que vai tratar a sua comunicação de forma global ou regional e força isso para os seus escalões abaixo, que, por sua vez, o forçam junto às suas agências, é bem sucedido e a campanha é implementada. Isso acontece.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Acredito que tenha sido realizado por clientes na busca por eficiência. Parece que sou contra campanhas globais, mas não é verdade, por princípio. Acho que campanhas globais, regionais ou locais podem ter virtudes únicas. Em geral a ordem é inversa. No mais das vezes as campanhas locais têm virtudes únicas, as regionais têm menos vantagens do que as locais e a globais, menos ainda do que as regionais. As regionais funcionam melhor quando existe uma linha de produtos distribuída regionalmente, que tem homogeneidade, quando essa linha converge para um perfil de público alvo, seja demográfico, econômico, de valores bastante semelhantes, e quando há uma companhia cuja mentalidade funciona bem regionalmente. Você não vai sair batendo com a cara na porta a cada operação com o cliente, eles já estão preparados, já tem experiência com isso e estão abertos para aceitar uma campanha regional. Essa campanha se dará em *one reason one voice*, uma mesma voz, uma mesma cara, uma mesma solidez, uma mesma coerência, uma consistência de atitudes, de identidade, o que é muito bom. Ocorrerá economia de escala porque você fará uma produção para inúmeros países.

A economia de escala não seria diretamente proporcional porque acho que se está produzindo uma campanha para 3, 5 ou 8 países, deveria investir mais nessa campanha para ,ainda com *savings*, alavancar os valores de produção, a sua presença, etc. É uma bela oportunidade para investir mais sem perder dinheiro. Você tem o que chamam de economia de excelências. Já que vamos fazer um esforço regional podemos usar onde está o melhor planejamento, no país A, a melhor criação, no país B, onde está a melhor produção, no país C, onde está o melhor diretor está no país D. Isso permite trazer os melhores talentos, onde quer que estejam, para cada etapa do projeto e desenvolver a campanha para toda a região. Isso se chama economia de excelências. Tudo isso junto pode dar o benefício único, diferenciado, maravilhoso, contra o que seria uma campanha local, normal. Só que para atingir tudo isso é preciso ter o produto e o público homogeneizado na região, ter o público homogeneizado na região, etc., e isso vale dizer que qualquer campanha regional, com essas vantagens, sempre estará situando um certo nível de *compromise* em cada mercado. Se estou tendo uma conversa com você, por estarmos apenas os dois, a minha atenção está concentrada em você e vice-versa. Eu estou sentindo você melhor e a nossa conversa terá uma fluidez única. Se estou num teatro com 150 pessoas, a minha abordagem será diferente e vamos perder a profundidade e sutilezas que temos aqui. Se for com 15.000 pessoas, a perda será maior ainda. Então na hora que você está desenvolvendo uma campanha para vários países, estará perdendo uma tissitura fina, de matizes, de aspectos e sutilezas locais, que poderia dar uma vestimenta interessante e rica. Como em tudo na vida, é toma-lá-dá-cá. Se você tem as condições, precisa avaliar se o *compromise* que vai fazer perdendo essa tissitura fina, ainda deixará um saldo altamente positivo.

A aprovação é feita em alto nível. A campanha para mais de um país sempre terá a última palavra do mais alto escalão. A Ford tinha a FAB, que é a Ford Argentina Brasil, havia o presidente e qualquer campanha tinha de ser aprovada por ele. Agora que a Ford virou FSAO – Ford South América Operation, tem um presidente regional e qualquer campanha regional terá de ter a palavra dele, e assim por diante.

Não dá para dizer quanto tempo. Varia muito de companhia para companhia. Mas diria que para desenvolver uma campanha global precisaria no mínimo duas a três vezes o tempo que leva uma campanha local. E a local leva nunca menos do que 11/2 mês e raramente mais do que 6 meses. Então, poderíamos criar uma campanha global em menos de 1 ano, eu acho. Alguma coisa entre 8 meses e 1 anos e meio. Nós tivemos, a partir da Thompson Detroit, uma campanha mundial da Ford, até onde tenho notícia é o único caso de uma campanha institucional corporativa, comemorativa da passagem do milênio, filmada em cerca de 40 países do mundo e que levou 3 meses e meio. Do nascimento da idéia à entrada no ar, levou quase 1 ano. Eu afirmaria que isso foi rápido porque o cidadão da Thompson que teve a idéia, fez um layout em vídeo, marcou um almoço com o nº 1 da Ford no mundo e ao final do almoço ligou o vídeo portátil, mostrou o projeto e foi aprovado. O nº 1 disse que iria falar com as pessoas certas da companhia. Se isso tivesse ido pelos canais normais, caso fosse ao ar, teria levada uns 2 anos, o que seria demais.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Obrigatoriamente precisaria de ter duas coisas para isso funcionar: primeiramente ter o apoio da mais alta diretoria e o projeto ter um líder dedicado ao assunto. Na verdade 2 líderes: um cara de estatura e que não teria tempo para isso, um Regional Marketing Director, caracterizado como líder do projeto e uma pessoa dedicada 100% ao assunto e que não vai se dedicar a mais nada a não ser para isso. Porque todas as pessoas, em qualquer país, têm uma prioridade que não é a campanha global ou regional e elas podem ser demitidas ou promovidas pela sua prioridade, que não é a campanha global. Para elas a campanha sempre será um *side dish* como prioridade, e por ser da natureza humana, sempre terá uma resistência NIH. Esse nível de resistência é justificável. Como dissemos na outra pergunta, existe um certo nível de *compromise* que aos olhos do fulano pode ser fundamental. Alguém tem que orquestrar essa coisa toda, ver onde está emperrando, tem de coordenar, ter acesso direto ao diretor da região que pode agir rapidamente e que tenha o beneplácito do nº 1. Não ousaria dizer que é o sistema ideal. Acho que muito pouca gente no mundo conseguiria dizer o que é o sistema ideal. Isso não foi feito pelas agências e acho que muito poucas pessoas tenham feito isso nas indústrias e tenham essa experiência acumulada. Pela minha experiência já ouvi isso um par de vezes em diferentes regiões, às vezes profundamente e às vezes de forma *light*. Esses três elementos são fundamentais, sem eles você começa a contar com a sorte. Com eles você tem pelo menos os elementos básicos.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Conheço alguns poucos resultados. Não diria que nenhum me impressionou de forma incontestável de sucesso. Eu vi dois tipos de resultados de campanhas que estavam sendo avaliadas para serem implementadas global ou regionalmente, que na fase de pré-teste teve resultados bem ruins. Vi resultados, tanto pré-teste quanto pós-teste, que funcionaram muito bem. Faz-se isso utilizando idealmente o mesmo instituto nos países chaves, e quando esse instituto não estava presente em alguns países buscava-se um outro que já tivesse um acerto com eles, que conhecesse a metodologia e estivesse acostumado a trabalhar para eles. Tentava-se assegurar que todos os mercados utilizassem a mesma tecnologia, o mesmo roteiro, etc. Mercado a mercado, isso era feito da maneira como se realiza um pré-teste ou pós-teste normal, depois a casa matriz do instituto pegava os resultados e estabelecia o seu critério para uma avaliação dos resultados dos vários lugares, com destaque de aspectos específicos de um ou outro país. Vi resultados de pós-teste muito bons, nenhum *red flag*, e vi casos em que surgiram *red flags* e imediatamente a campanha não teve prosseguimento, ficando restrita a um só mercado.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Hoje em dia não existe mais nenhum. É muito possível que existam países com limitações, como existia no Brasil há algum tempo atrás, onde não podia importar o material 100% pronto e veicular no país. Tinha que ter um % mínimo de brasileiros envolvidos no processo de produção, exigido pelos sindicatos. Isso não é mais assim, mas quando você trata de uma região global é possível que existam limitações desse tipo. Aí precisa cuidar cada caso. Acredito que você tenha de cuidar de sutilezas. As campanhas globais de Lux, no mais das vezes, sofriam adaptações locais ou regionais por causa da etnia, valores. No caso de Lux Luxo as cenas de banho não podem ser tratadas da mesma maneira em todo o mundo porque existem valores culturais e religiosos que impedem isso. Uma grande estrela de Hollywood, que seja conhecida no mundo todo, pode ser substituída por uma estrela local em alguns mercados por causa da etnia e por aspectos de reconhecimento de valor, mas impedimento não.

Houve casos de importar o comercial inteiro, refazendo somente o áudio, houve casos de importar imagem e refizeram música e áudio, houve casos em que importaram o footage e reeditaram até com imagens feitas localmente. Tem de todos os casos.

Não tem impedimentos para exportar e temos feito muito isso aqui na Thompson. Exportamos os comerciais de Lux, Adams, Warner Lambert, Ford (exportado a partir da Argentina, do Brasil, dos Estados Unidos, da Europa).

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Acho importantíssimo integrar em um único plano. E isso é possível, sem dúvida. Tenha você todas as disciplinas em baixo do mesmo teto ou não. Claro que fica mais fácil se tiver tudo em casa, mas é possível e fundamental ter diferentes vozes e canais de comunicação. A eficiência é garantida.

Acho que cliente e agência. Se o cliente trabalha exclusivamente com a agência e ela tem todas as disciplinas, o que é mais fácil, ainda assim os dois seriam os guardiões. Caso essas disciplinas estejam distribuídas em diferentes companhias, o guardião teria de ser o cliente porque entre as diferentes casas de comunicação sempre haverá uma areia no sapato. Se o cliente não for o guardião e assegurado da implementação, a coisa começa a tropeçar.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – No caso global é mais complicado. Na regional é altamente mais viável. Mas não é uma panacéia para qualquer mal, como já disse.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Isso é fundamental. Se você tem uma marca e quer construí-la ao longo do tempo, precisa buscar essa conciliação porque se ficar exclusivamente num ou noutro extremo vai pagar um preço caro por isso.

Como fazer isso?

R - De novo, não existe uma fórmula mágica e varia muito. Por exemplo, a Ford inventou, em torno da década de 40, uma categorização da comunicação de automóveis nos Estados Unidos que ela chamou de *tear one*, *tear two* e *tear three*. *Tear* como faixa, franja, área de atuação. A franja 1 é 'compre um Ford' (*buy a Ford*) e tem a finalidade de construir desejo pela marca e é 100% pago pelo fabricante. A franja 2 tem como objetivo, *buy a Ford now*, é trazer sentido de emergência, tráfego nos distribuidores, promoção, etc. sendo feita pelas associações de revendedores, como a ABRADIF no Brasil, ou suas regionais. Grupos de revendedores juntam os seus dinheiros, que isoladamente não são tão grandes, fazem uma bolsa com melhor poder de negociação, melhores valores de produção, etc., e criam mensagens coletivas para trazer àquela marca que foi promovida pela Ford em *tear 1*, construindo o desejo pela marca, dizendo gente vamos comprar, *call to action*. E o *tear 3* é *buy a Ford now from me*, que é a propaganda individual de cada revendedor. Isto vale até hoje e depois foi adotada pelas outras companhias. Só que em alguns mercados havia predominância de *tear 1* e em outros, no mais das vezes, havia a predominância de *tear 2* ou 3, só promoção, o que começava a comer, a gastar o *brand equity*. Num mercado cada vez mais competitivo, com produtos cada vez mais parecidos, briga de preços, etc., de repente, em função da sua pergunta, depois de 4 ou 5 décadas, se criou o *tear one and a half*, que é fazer comunicação que faz o *call to action* que promove uma oferta especial, mas que cuida da marca ao mesmo tempo.

Como?

R - Através dos valores de produção, de abordagem do filme, de ofertas que não sejam apenas de dinheiro mas que reforcem as benesses, os benefícios do produto como parte do que está envolvido na oferta, como qualidade do produto, da marca. Tem várias formas de trabalhar *one and half*. Estou dizendo que depois de décadas onde isso estava muito bem dividido, essa questão que você traz aqui, ficou claro para as montadoras de que buscaram uma forma de reler a sua abordagem e encontrar um certo equilíbrio entre o posicionamento da marca e as promoções e oferta agressiva.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – De uma maneira geral o alinhamento de contas é bom para as companhias globalizadas, para os produtos globalizados e, conseqüentemente, para comunicação global no nível em que esteja acontecendo. Seja totalmente global, semi-global ou como estiver acontecendo. Se a sua conta é global com uma agência global e ter esse conhecimento na mesma casa, ele se enriquece sinergicamente conforme eu descobro aqui no Brasil o que a Ford está fazendo na Alemanha ou na Austrália e faço comparações. Essa sinergia me traz uma riqueza de conhecimentos, todo um mosaico de informação extremamente estimulante, que me permite pensar em coisas que de outra forma não teria pensado, de adaptar idéias que não me teriam ocorrido, permite gerar economias de escala que não seriam possíveis de outra forma, permite rapidez de resposta por não ter de inventar a roda a cada vez, e tudo o mais. Isso é muito bom. Ao cliente permite maior transparência e agilidade na eventual adaptação de campanhas regionais ou globais, é bem verdade que permite aos clientes um maior poder de pressão e barganha na negociação de volume com a agência, mas faz parte do jogo. Acho que tem vantagens muito grandes. Para as agências que não fazem parte de redes também poderiam contribuir. Tem havido casos em que uma mega conta em um mega agência pega uma agência local porque acha que pode ter uma visão mais fresca, *out of box*. Tem havido casos em que isso funcionou. Acho que se uma grande transnacional decidiu alinhar a sua conta com uma agência transnacional ele optou por uma estrada. Não vejo porque ele sairia contratando pequenas agências aqui e ali. Se acha que isso é melhor, não vejo porque ele alinhar a conta. Mas tem havido casos.

A tendência das marcas globalizada é ficar com agência globalizadas. Na esmagadora maioria dos casos é ficar com agências globalizadas e campanhas cada vez mais regionalizadas e localizadas. Acho que os grandes anunciantes também terão de ter produtos com características de nicho, mais local. Conforme o mundo vai se globalizando e se homogeneizando, se pasteurizando de uma forma impressionante, vai surgindo a necessidade e busca de individualização por parte do consumidor. Ao mesmo tempo em que a globalização aumenta, tem uma quantidade muito maior de nichos. Hoje você tem a fragmentação das revistas, tem muitíssimos mais títulos específicos que jamais existiram. A fragmentação dos canais de televisão representa essa busca de individualização que se manifesta nos nichos. Também alguns setores fragmentam a sua linha de produtos para gerar produtos de nichos específicos, em mercados específicos.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o *marketing* do anunciante e as ações de comunicação?

R – Sim, começa a acontecer esse tipo de coisa. Tem inúmeros clientes nossos que criaram estruturas que não tinham há pouco tempo atrás, por causa da regionalização e globalização. Essas estruturas variam muito de um caso para outro. Tem casos em que tem um cabeça de região, um diretor de marketing de região, às vezes ligado a um diretor de marketing estratégico, conceitual. Há casos onde tem um diretores de comunicação regionais, Regional Communication Directors, onde cada um cuida de uma divisão. Varia conforme a empresa.

A relação tem mudado sim. No passado o cliente era o *expert* no seu negócio e a agência em publicidade. E o cliente respeitava isso. Dizia que não entendia de publicidade e contratava a agência para dizer o que fazer, cada um era *expert* na sua área. Assim funcionava. Hoje em dia acho que a agência tem que ser *expert* em publicidade, mas necessita de conhecer muito bem não só o marketing do cliente, mas o seu *business*, a categoria. Essa parceria nesse sentido é muito mais próxima. Hoje, em uma agência de comunicação, você tem de possuir funcionários cujo conhecimento do *business*, do mercado, da concorrência, etc., só encontrava esse conhecimento dentro do cliente há 15 anos atrás, e hoje tem de estar dentro da agência. Um cara competente de planejamento e atendimento numa agência, hoje, vai dizer coisas que só um diretor de marketing diria e o homem de agência não teria nem idéia, só falaria de propaganda. A dinâmica mudou muito nesse sentido, aproximou muito a agência do cliente, em termos de universo de diálogo.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Não tenho conhecimento. Tive envolvimento apenas com uma campanha global e várias regionais. Seria pretensioso dizer que nós e nossos clientes estruturamos um *database* para monitorar, controlar e aferir os esforços regionais. Não chega a isso. Foram feitos *debriefings* ao final de cada campanha regional, isso foi transformado em um documento, foi repartido entre os que participaram e também entre os que não participaram, e quando se tem uma nova campanha regional vai-se buscar aqueles documentos, faz-se uma discussão. Não chamaria isso de formar uma *database*. É nessa direção. Não poderia categorizar os níveis de desenvolvimento. Acho que é uma iniciativa profissional de confiança, *lets not overdue things*, nós não estamos fazendo 3 ou 5 campanhas regionais todos os anos e, portanto, não precisamos de uma métrica tão criteriosa assim em algo que é muito difícil de medir. Para a frequência que estamos fazendo, provavelmente o investimento de tempo e de trabalho é desproporcional. Como disse, faz-se uma reunião, cada um prepara o seu documento, discute-se aquilo, consolida-se o documento de *Letters Learned, what to do e not to do*, o que deu certo e o que não deu. E quando se vai fazer um projeto semelhante bate-se uma bola sobre aquilo. Talvez isso soe pouco sofisticado, mas tem bom senso, tem a experiência do pessoal envolvido, não ocupa um tempo desproporcional e nos dá uma boa orientação para os novos esforços. Fazemos uma campanha e meia regional por ano, se tanto.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sim. Certamente existirão alguns, com maior ou menor experiência, mas o Brasil tem profissionais do maior naipe, há um grande número de agências internacionais e transnacionais. O nosso sucesso internacional em comunicação, especialmente em criação, tem exposto o nosso profissional ao universo extrafronteiras.

Planejamento e mídia também?

R - Sem dúvida. Eu tenho tido muito contato com pessoal de planejamento e de mídia e todos eles estudam, tem contato, vão a palestras, viajam. Estão muito expostos a esse universo, tanto nacional quanto internacional.

Agência: McCANN-ERICKSON PUBLICIDADE
Entrevista com Milton Mastrocesário
Cargo: V. Presidente de Criação
Experiência profissional: 34 anos
Data: 1/8/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – No meu entender é isso mesmo. A partir dessa premissa você pode estar desenvolvendo até outros pensamentos de *gestalt* sobre o assunto. Perfeito, é assim que entendo também.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Sempre que você tiver um conceito tem que aplica-lo sempre. Aonde tiver oportunidade, nem que descubra uma nova forma de mídia, aplique aquele conceito para alcançar o consumidor, se não causa uma ruptura. A estratégia criativa também. O que a gente usa hoje é entender o *brand foot print*. Se conseguir preservar o que construiu como DNA para a marca e o produto, como essência, na verdade você pode usar qualquer estratégia a qualquer momento, desde que preserve esse DNA, são valores que tem de se tornar globais. A estratégia é mais flexível. As peças publicitárias, depende. A partir do que já foi desenvolvido para o núcleo daquela marca, se você tiver algum *device*, algum *property* agregado aquela marca, é importante manter também nas peças publicitárias, em qualquer parte do mundo. Por exemplo a tartaruguinha da cerveja, as páginas amarelas, são itens que você pode estar aproveitando e é bom se puder carregar esses valores fortes.

O processo é muito simples. Não é para o profissional sofrer, na verdade tem que ser tomado não como *marketing* pessoal, mas, sim, como profissional. Acabamos de receber uma campanha nova onde já está estabelecido como vai ser o tom de voz, a cara visual, eles gostariam que esses valores definidos no *guide lines* fossem acompanhados no mundo todo. Mas, quando chega no local, tem aquela barreira enorme. Isso é coisa de alemão que o latino não vai entender e você tem que fazer um trabalho de catequese, de juntar as 2 partes. A equipe quer mudar o *guide line* e o cliente local tem a missão de mantê-lo. Muitas vezes chegamos a um meio termo que tem agradado tanto o pessoal da agência quanto o do cliente local, partindo de uma resposta aparentemente inviável. Todo o mundo percebeu que dá para manter o pensamento global, mas com alguma costura local, um pouquinho do jeito de pensar, um sabor local, um detalhesinho. Hoje a informática ajuda muito.

Eu mexo num roteiro, num *storyboard*, num conceito aqui e mando para uns 3 países. Uma hora depois o pessoal responde. Ontem mesmo estávamos fazendo esse processo. Tinha que passar um conceito re-trabalhado num filme e onde a coordenação da agência é em Miami e a do cliente em Caracas, na Venezuela. Também o cliente tem uma coordenação em Vevey e nós temos outra em Londres. Quando foi 2 1/2 da tarde estava tudo resolvido. Tem espaço para você argumentar de maneira mais fácil e mais rápida, bem diferente do passado. Até para brigar é melhor. Todo o mundo tem acesso a todo o tipo de informação, o que é importante. Você abre a intranet e está tudo lá, fica mais fácil de entender tudo. Tudo isso ajudou o processo de adoção das campanhas globais. É uma cultura que você passa em segundos. Vem uma nova campanha e rapidamente está todo o mundo entendendo, discutindo, vendo o que pode ser feito ou não. Isso agiliza o processo de aprovação.

O cliente também estaria participando ou é um processo só da agência?

R - Por exemplo, Purina e Nestlé. Você recebe um *selling strategy*, um pedido de trabalho. Recebe um material de Miami que já foi conversado em Londres e que já foi aprovado localmente em Caracas, que é o cliente. O nosso coordenador de Miami passa para toda a América Latina. De alguma maneira eles sabem que o Brasil vai resolver, por ser o maior e melhor escritório da América Latina. Isso acontece também em Londres, na Ásia. É uma rede maravilhosa. Então esse *selling strategy* é afinado pelo cliente, pelos coordenadores internacionais do cliente e da agência e isso deságua na dupla formada pelo diretor da conta e de criação. Eles discutem, fazem um *debriefing* ou não, mas o cliente está envolvido no processo desde o início. O cliente participa da parte estratégica e a parte criativa fica só entre o pessoal da agência, mas pode participar. Por exemplo, tínhamos uma alemã-brasileira que estava aqui e analisava as imagens, dizendo se significavam algo ou não para a campanha. É bom pedir para a agência local pedir fotos, imagens, textos que sejam mais pertinentes à situação local. Isto é feito entre o cliente e a agência, a nível nacional e a nível internacional, sempre numa informação de ida e volta, para a coordenação internacional ter um controle para que todos vejam todas as peças, caso contrário fica um telefone sem fio.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Acho que foi em conjunto. Se a gente se lembrar dos primórdios, algumas agências se propuseram a acompanhar as marcas que acabaram se globalizando, como foi o caso da McCann-Erickson, numa visão de que a globalização aconteceria no *marketing* e na comunicação. Tem que se chegar com os mesmos valores que já foram estabelecidos nos Estados Unidos, que vêm para a América Latina, vão para a Europa e para a Ásia para não perder a identidade. Pode-se dizer que já é um aprendizado dessa fase pioneira. Aconteceu de uma forma natural, mas se sofisticou, o que é bom. É como se o Santos Dumont chegasse num Boing 477.

Vem sendo cristalizado, o processo de globalização, há uns 20/25 anos. Cristalizou-se nos anos 90, foi o *boom* da globalização porque todo o mundo ficou sabendo sobre tudo através do envio dos documentos para que todos pudessem seguir, como pensar juntos. A McCann desenvolveu ferramentas estratégicas nos anos 90 visando sempre as marcas globais. São marcas dimensionadas para receber esses documentos. Se você pegar um cliente local não consegue aplicar todo esse ferramental, não só porque envolve todas as disciplinas mas porque hoje virou o que eles chamam de *Strat Map*, que é uma rodovia por onde tem de passar desde o que significa a marca hoje, a idéia original, até chegar ao objetivo de todo o mundo. Se a marca estava aqui, consideramos todos os fundamentos, todas as disciplinas, tudo o que a gente conhece de comunicação até chegar aonde a gente quer levar a marca. O quanto quer investir, o que a empresa sugere, o que a gente vai fazer. É algo enorme, com apresentações infundáveis. Acho que funciona bastante e vem ajudando a estabelecer tudo isso. Nos anos 90 foi que realmente a gente viu a globalização ficar à flor da pele, em todos os setores. Quando voltei ao Brasil em 91, voltando dos EUA, nesse prédio tinha um só computador. Dez anos depois não tem ninguém aqui que não esteja plugado na Internet. A coisa mudou muito. Acho que agora, essa geração nova pode ter tudo isso organizado na cabeça, se começar a ser colocado os livros nas faculdades sobre o que já está consolidado, o que poderíamos estar fazendo, já está pronto. Está tudo estruturado, o que surgir de novidade vai estar muito mais científico até.

A aprovação da campanha é no nível de diretoria e gerência, juntos. Ontem, numa reunião de Purina, tinha um rapaz responsável pela América Latina, um dos Estados Unidos e outro de Londres. Nesse time e em outros como Goodyer, Unilever, há um sentido de equipe voltada para um valor ético, como ser humano, não só profissional. As pessoas chegam aqui e querem sair para jantar, conversar, houve uma mudança muito grande em relação ao que se fazia com o cliente antigamente. O cara quer jogar um tênis, sai para almoçar, não tem mais aquela coisa artificial. As pessoas querem encontrar uma forma de viver legal, com novos valores de vida e estão selecionando as pessoas que devem fazer parte do grupo. Você sente que elas têm as mesmas características. Existe uma inteligência emocional por trás disso que as pessoas estão buscando no lado profissional. Já não é tão frio. Tudo é voltado para resultados, mas acho que existe um qualitativo de vida. Acho que isso é a tendência desse milênio. Se considerar que o capitalismo está querendo tomar o rumo do comunismo ou socialismo, quando os Estados Unidos, símbolo mundial do capitalismo, romperam com qualquer sentido de ética com esses escândalos de Artur Andersen, City Group, a coisa ficou esquisita. Acho que as próximas gerações vão colocar o lado do ser humano junto com as características profissionais, tende a mudar bastante. É encontrar uma maneira de crescer, mas sem se matar, o que não faz sentido. Para terminar, a decisão não é só unilateral, é participativa, mais democrática. Existe a apresentação para o diretor, mas ele considera a opinião dos demais.

Tem sido em média um ano. Você tem muitas pesquisas de mercado. Primeiro pesquisa o conceito e o desenvolve, faz mini-grupos para aprofundar o conceito, desenvolve o caminho criativo, afunila, faz uma apresentação em Miami, outra em Caracas, chega a um *storyboard*, aí faz uma pesquisa com ele, e por aí vai. Tem casos de mais de um ano.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – O ponto forte do sistema é possuir todo o tipo de ferramenta estratégica. Tem o *Strat Map*, o *Road Map* que é uma coisa mais complexa que ajuda e facilita bastante o processo. Outro ponto forte é que as pessoas estão ficando cada vez mais preparadas para entender o que está sendo feito globalmente. Uma vez entendendo, as pessoas estão virando mais comunicadores do que ser só mídia, atendimento, só planejamento ou criação. A pessoa está se interessando como um todo, produto, marca, serviço ao consumidor. Há todo o tipo de mídia, formas de execução para encantar o cliente. Mas todo esse tipo de ferramental novo que o pessoal desenvolve para criar um conceito, para pensar, para agregar valores à marca, são ferramentas preciosas. Se você não aceitar isso vai ter que pensar só no seu bairro, não pode pensar maior. É isso que está acontecendo lá fora, eles têm uma maneira de entender uma marca.

Os pontos fracos são quando você acaba não estimulando o pessoal de maneira correta porque a malha mundial é muito grande, como o metrô de Londres. Se entrar ali, ninguém mais te acha. Uma vez que consegue captar mais pessoas para entender isso tudo, o estímulo não vem só da remuneração, mas de ter uma aproximação cada vez maior, é fazer parte de uma equipe onde está acontecendo isso ou aquilo, é o reconhecimento profissional. Uma das coisas mais drásticas que aconteceu há uns 15 anos atrás, tudo o que estava relacionado com a ação global era um buraco negro. Tinha muita gente contribuindo, como se fosse um poço do desejo, tudo o que jogava lá sumia. Via gente desenvolvendo um planejamento estratégico, um pensamento criativo, uma campanha, mandava-se para um lugar e não tinha retorno. Algumas vezes hoje ainda acontece, mas pode-se dizer que é só uns 10%. Os 90% tem retorno. É a pior coisa que acontece porque você não tem estímulo para participar, não tem *link*. Não é só colocar o tijolo. Você faz com a pessoa tenha a noção da igreja, mas se não mostrar como ficou, ninguém sabe que ele participou. E não só fora da agência, mas no grupo, que ele tem um reconhecimento. Ele precisa saber que faz parte. Tem uma força psicológica tremenda, é fantástico e é real, por isso tem essa força.

Você falou no Strat Map e no Road Map, poderia comentar?

R - É bastante complexo e acaba de chegar mais um documento. Antigamente nós tínhamos o *briefing* que vinha do cliente e que pode ser considerado como mercadológico, com os objetivos de marketing. Depois a agência colocava o objetivo de comunicação e trabalhava o *briefing*. Tinham 3 peças básicas que a gente acabava vendo de cabo a rabo.

Com o passar do tempo, com o aprimoramento e sofisticação procurando compreender melhor o consumidor, fomos para o significado das coisas e os valores agregados da marca. Você parte da essência, do *foot print* da marca, o seu DNA, vai para o significado e escolheram 3 palavras, não sei porque 3, é um número cabalístico, mas deu certo. Por exemplo, o que é leite Ninho, ele é leite puro, considerado o melhor leite, é isso. Qual é a personalidade, ele é protetor, confiável, logo você sente proteção e mais duas palavras que não me lembro. Aí você pergunta o que poderia mudar. Ele é alimento, logo é nutritivo, o que poderia adicionar. É um sistema de alimentação e ele é especialista em nutrição. Você aí agregando detalhes. Vai à essência, depura todo um conceito de marketing, o que é, o perfil, talvez um benefício, e chega à essência do que significa para o consumidor. A partir daí começa a ampliar, mudando um pouco as palavras, o que é e o que significa. Mas vai mais longe. A partir daí tem algumas ferramentas de pesquisa que avaliam o que ele é e o que quer que ele seja. Volta com esse resultado e depura um pouco mais. O *Road Map* é um processo, toda uma estrada que leva ao *Stat Map*. Com as empresas globais adotando isso também, hoje tem o que chamam de corredores. Por isso a McCann tem um outro prédio com todas as outras disciplinas. Tem marketing direto, agência de promoção, web design, a Sun, a DMKT que é um call center, hoje você tem todos os corredores para deixar para esse escritório aqui somente a propaganda. Fica ao lado da FIAM. Comprou esse prédio e essas empresas, que são independentes apesar de fazerem parte do grupo McCann. Foi uma compra inteligente. Existe o McCann Group que é uma holding, tem essas empresas, a McCann, a Contemporânea no Rio. Tem a Universal de mídia, mundial, só não tem no Brasil porque não é permitido. No futuro vai acontecer também porque é uma tendência. Nesse *Road Map* você termina em todos esses corredores, nessas disciplinas, dizendo exatamente onde tem que investir o dinheiro. Esse processo é que define isso. O atendimento, o planejamento, a mídia e a criação, esse grupo de planejamento é que define. Esse grupo é montado para isso, para desaguar num só sentido. Questiona-se tudo, para não pensar que a McCann só comprou tudo isso para aplicar o dinheiro e o lens é refém disso. No final ele quer que tudo termine em mídia porque está preocupado com o resultado, mas procura-se aplicar corretamente.

Acho que o ideal é ter pessoas cada vez mais fundamentadas, para ser o ideal.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Tem uma campanha que fizemos para Wisks Gatos. Eu não imaginava que o mercado de gatos fosse tão grande no nosso país. A campanha era um relacionamento entre o dono e o gato, que é muito diferente com o cachorro. Descobrimos que esse relacionamento existe na América Latina como um todo e acabou sendo um sucesso porque tem sempre alguém alimentando o animal. O tema foi '8 entre 10 gatos prefere Frisks', isso porque o gato se agarra com quem o alimenta e a comida que mais gosta. O gato é muito independente, não precisa de tanto carinho como o cachorro, deixa o dono de lado. Alguns países da América Latina não quiseram adotar este posicionamento, porque achavam que era muito agressivo, mas o cliente no Brasil adotou. O Conar entrou com uma ação, mas o cliente defendeu-se com os comprovantes de uma pesquisa da USP e ganhou. Agora está no México, foi para a Colômbia e está indo.

Não foi possível implementar em todos os mercados porque eles não tinham esse estudo para suportar o posicionamento. Hoje o tema já está incorporado à marca. Todo esse processo do *Road Map* ajudou a entender esse relacionamento entre o dono e o gato, e a criar uma personalidade muito forte para a marca. Ajudou a encontrar *insights* do consumidor em reuniões específicas para isso, para transformar em comunicação. A assinatura é 'Frisks é coisa de gato' é muito boa porque fica no imaginário do dono do animal. As vendas reagiram bem e a marca está como líder. O bom é que isso é de aplicação mundial.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Só se não respeitar alguns pontos que precisa ter para ser global. E se não respeitar também a cultura local, se não for relevante para a cultura local não adianta. Em Londres a campanha de Frisks é considerada como a melhor campanha para gatos e tudo começou no Brasil. O pessoal diz que no Brasil tudo é diferente, em relação à América Latina. Tem que sentar e conversar, eles não falam espanhol. Tive uma discussão com um cara de Akron porque dizia que no Brasil é diferente, é chato. Não é isso, é que realmente tem que adaptar para funcionar. Eram crianças no melhor estilo da escola St. Paul's e quantas crianças aqui no Brasil existem com esse perfil, pouquíssimas, portanto, não adianta adotar certas imagens porque não faz sentido. Podemos fazer a mesma idéia, mas de outra maneira, se não fica uma coisa longe, sem entrar na nossa cultura. Aí você estaria fazendo um desserviço para o seu conceito. Ele vem até aqui e quer ser admirado como se fosse um turista, mas o seu produto não é um turista, está para ficar. Se Pirelli está fazendo a sua campanha de maneira global, sem atingir o consumidor local, melhor para a Goodyer porque vai trabalhar melhor a lembrança da marca. Se tem um filme que não atinge o coração, que não pertence ao imaginário do cara, não funciona porque ele quer comprar algo local. Quando vai ao cinema quer comprar pipoca, que dar risada. No final o cara mudou o filme.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integrá-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – É a filosofia da própria agência. É possível porque já estamos fazendo, como já foi dito.

É um desejo do cliente que seja planejado no seu *marketing* e na comunicação, que tenha um documento mais mercadológico e que seja desenvolvido pela agência. A gente desenvolve e vai balizando com eles aquilo que conhecem do mercado, usamos muito o conhecimento deles. Na Nestlé, o Ninho, ninguém conhece melhor o mercado do que os distribuidores pelo Brasil inteiro para dar informações imediatas e sobre o que está acontecendo na cidade de Maracá, no norte. Hoje, com o sistema Palm, controla isso fácil, por telefone, chega aqui na Berrini, Nestlé. Quando a informação é relevante, eles passam para a agência.

Tem uma pessoa central que, mesmo que não tenha todo o conhecimento, está cercada por outras que têm esse conhecimento e tem a função de coordenar e implementar. Seria uma super marionete, o cara que lida com marionetes, no bom sentido, porque ele começa a entender onde está a resposta, que a gente tem que desenvolver a comunicação integrada global, mas tem que existir a integração desse processo. A pessoa que tem capitaneado, às vezes é um grupo de 4 ou 5, quando chega um diretor maior, o representante do marketing global da marca, ele chega, quer saber, acrescenta informações, orienta, até a forma de aplicar o verbo. Tem um jeito de falar diferente, tem um comportamento diferente. Não sei se foi treinamento ou se o próprio processo da pessoa que participa faz a pessoa ter um comportamento diferente. O cara faz questão de se integrar. Pelo menos tenho sentido isso nos grupos que participei.

E lá em cima, quem toma a decisão, também tem esse tipo de compreensão e de flexibilidade?

R - Já vi gente com comportamentos diversos. Quando age globalmente tem um comportamento diferente de quando age localmente. O cliente gera esse tipo de coisa. Localmente atua com a sua equipe sem envolvimento com as marcas globais. São 2 tipos de profissionais. Uma marca como Nescafé tem todo mundo agindo junto e o Nescau, que tem só no Brasil atua diferente. Acho que o meio ambiente de quem está praticando comunicação global influencia na postura da pessoa. Tem uma postura de atuação para entrar no grupo.

Em que sentido é essa diferença?

R - Tem que ter um aprendizado, talvez pelo fato de perceber que o local já não é tão importante e sim participar dos projetos globais e que aquilo é tão fácil que a pessoa começa a resolver de uma maneira autoritária, de faça isso ou aquilo. É claro que quando você começa olhar o mundo e passa a agir de uma maneira bem diferente para as coisas locais.

Se estou entendendo, a pessoa seria mais cautelosa e está mais aberto num projeto global?

R - É isso, no local não. Acho que tem pessoas mais inteligentes e mais sofisticadas no processo integrado de comunicação global do que as que estão atuando nos projetos locais. A pessoa fica mais fascinada por esse outro lado. As pessoas globais têm oportunidades de carreira, quando mais jovem mais acontece. A pessoa mais madura tem uma visão diferente. Um pessoal de 30 tem uma visão de vida, o de 40 tem outra, mesmo para quem atua local ou globalmente.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Essa pergunta já foi coberta anteriormente.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Você não para de construir o *brand equity*, se realmente souber atender as necessidades imediatas do seu consumidor. Por exemplo, como a gente poderia fazer numa *multibrand*, a Neslé, com metas de vendas muito altas já prometidas para a Suíça e, ao mesmo tempo, manter o valor das marcas e o respeito que o consumidor tem pelas marcas da Nestlé. Teria que considerar o que o país estava passando, fizemos todos esses estudos. Pegou fogo numa fábrica, aconteceu o 11 de Setembro que mexeu com tudo e o presidente da empresa passou por tudo isso e entregou um bom resultado no ano passado, mas tinha uma meta maior para cobrir outras metas defasadas. Então, se a companhia fez 80 anos, essas marcas que você confia há tanto tempo, em um momento como esse que o Brasil está passando é dar esperança, o sonho da casa, e deu 80 casas quando fez 80 anos. Tínhamos que ter uma coisa maior ainda, com mais prêmios. Qual é a forma do Brasil atingir esse sonho. Encontramos no Show de Milhão, um sucesso com mais de 30 milhões de cartas. Cada marca faz o seu esforço no ponto de venda, relativo ao seu conceito original, mas ao mesmo tempo está ligada. Por exemplo, o Nescafé leva você ao Show do Milhão para ganhar 1 milhão. No leite Ninho, todo o mundo é Ninho desde pequenininho e quer ter o seu ninho, quer ter a sua casa. Você vai preservando o *equity* da marca e ao mesmo tempo está fazendo grandes vendas. Tem dias que chegam 1,6 milhões de cartas. É um sucesso total. Atende a todos esses conceitos de posicionamento, construção do *brand equity* e vendas imediatas.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – O próprio presidente da Nestlé não é a favor do alinhamento. Mas não é só ele. Os presidentes querem fazer negócios, com resultados rápidos e querem trabalhar com parceiros que também querem chegar a bons resultados de maneira rápida, nos serviços que oferece. É mais fácil ter ao lado gente querendo atingir uma meta como ele. Eu preciso me dar bem e v também, se todos nós trabalharmos bem é melhor. Ele trabalha assim com fornecedores de açúcar, de embalagens, de comunicação, etc. Ao mesmo tempo é uma coisa instável, mas aos poucos vai percebendo que ele mexe com os alicerces, sacudiu e deixou claro que queria resultados.

Eu não acho que seja um grande problema, é problema se você não está sendo bem atendido e aí muda de agência. É fácil, basta fazer um relatório para a matriz e dizer que não está sendo bem atendido. O alinhamento de contas já é uma coisa sedimentada, acontece que muitas agências brasileiras estão se alinhando agora. É uma realidade. Há poucas agências brasileiras que ainda não estão alinhadas. Facilita muito. Quando você tem uma conta na América Latina, como a de Frisks, você faz um filme, uma compra de mídia para a região, sem dúvida o preço que se consegue de transmissão via cabo permite a rentabilização e a otimização dos custos de produção é imensa, tem uma série de vantagens.

A única coisa é quando o sistema não funciona. Dá mais tranquilidade, principalmente para quem tem de cuidar de marcas globais. Se você está em Akron e tem o responsável pela América Latina, fica fácil. Imagine se você tivesse uma agência em cada país. Seria uma loucura.

Tem muito espaço, tem lugar, pode participar e tem contas para participar. Hoje se você pega 4 ou 5 profissionais com fundamentos, com alto conhecimento de comunicação de marketing, monta uma agência e consegue ganhar vários clientes locais e até internacionais, porque tem clientes voando por aí buscando alguém que tenha um interesse maior. É que existe agora um grande conflito sobre como será a remuneração da agência no futuro. Para alguns clientes está muito claro, você estabelece um *fee* e remunera de uma maneira honesta para que a agência possa ter o seu lucro e manter um *staff* de qualidade funcionando. Esse deveria ser o *fee* e não esse outro que os clientes vem questionando, de percentual sobre mídia que foi baixando e foi pressionado no mundo inteiro sobre essa coisa de bonificação de volume. Quanto mais o cliente foi tendo noção, eu invisto, compro mídia e sobre esse volume existe uma bonificação de um veículo para essa agência e o meu investimento gera um outro rendimento para agência, esse dinheiro é nosso e não da agência. Esse negócio do Cenp está sendo para proteger as agências. Ou você chega a outro tipo de acordo ou chega no absurdo de aceitar 7 a 8% o que é um absurdo. Eles acham que as agências são aproveitadoras. Acho que tudo vai mudar, vai ser repensado. Tem espaço para uma agência nacional atuar no Brasil ou regionalmente na área internacional, não precisa ser global.

No futuro, o que é global vai continuar sendo global e o local também. Vai manter esse equilíbrio. O capitalismo tem a facilidade de ser exportado, de participar do mundo e todo o mundo está tendo uma noção do planeta. O que importa para a gente, onde circula o dinheiro, o *business*, cada vez mais as pessoas estão buscando o mercado. Estou sentindo que vai acontecer uma mudança bastante grande ainda nesta primeira década. Está todo o mundo preocupado de que precisa ter uma maneira diferente de atuar, tem que ter um jeito diferente de pensar comunicação e marketing, de entregar esse *link* entre o produto e o consumidor, cada vez mais o profissional tem que ser comunicador, ver a coisa como um todo. Se vai existir um tipo de profissional cada vez mais completo, isso mostra que vai existir um crescimento dessa coisa de pensar global. Temos uma conta do Ministério da Exportação. Eu não fazia idéia de quanto se exporta nesse país, de quantos pequenos exportadores existem no Brasil, da assistência fantástica a eles e das facilidades de exportar que abriu o mundo para esse pessoal. Isso me faz ver que vai crescer esse mercado globalizado para nós. Precisa ter a integração, essa coisa do orgulho de ser brasileiro. O símbolo do capitalismo que é os Estados Unidos, é o que é porque eles têm um certo orgulho de ser americano, do produto deles. Se os produtores brasileiros começarem a exportar muito para a América Latina, as agências que os atendem podem fazer o inverso dos americanos, indo junto com eles. Isso já acontece, a Fisher já faz isso.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o *marketing* do anunciante e as ações de comunicação?

R – A Nestlé está se reestruturando totalmente. Eles estão procurando ficar enxutos. Em vez de ter vários chefes e subs, o presidente já fala com o responsável pela comunicação, fala com os chefes de divisão que respondem pela venda e pelo controle das marcas. Isso deu uma redução fantástica. Até chegar ao presidente tinha muitos degraus. Essas estruturas estão com quesitos diferenciados dos de antigamente, você necessita ter um conhecimento de diversas culturas para conhecer a sua. Se não tiver um pouco desse dom de gostar de entender o mundo e ficar defendendo o seu bairro, o seu amigo, você tem de tirar essa pessoa do meio porque vai ser um sofrimento para ela e um desperdício de tempo para a empresa. Ou ela está disposta a entender o mundo, de discutir porque foi assim em Londres, etc. ou não vai poder continuar. Você tem que preparar e estruturar as pessoas.

Quanto ao relacionamento é total, existe uma integração maior nesse sentido, como já foi dito anteriormente. O CRM é uma coisa super nova, mas está sendo sub-usada, temos até uma empresa mundial nessa área.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Sim. Está no comportamento do consumidor, por categorias de produtos, classes sociais, faixa etária. Temos uma ferramenta que se chama *Pulse*, cujo conceito é estar com a mão no pulso do consumidor e saber como ele bate. A gente tem isso no mundo inteiro, em todos os segmentos de produtos e serviços. Isso é feito constantemente, toda a 4ª. feira em mais de 200 países e essas informações são trocadas. Jovens e seu comportamento na Ásia, Europa e Estados Unidos, você entra na Intranet e tem essas informações. Isso é coisa da McCann. Não sei se outras agências fazem isso, mas elas costumam comprar nas agências de pesquisa no mercado, mesmo porque é caro manter esse sistema.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Tem. Tem campanhas inteiras desenvolvidas por times de atendimento, criação, planejamento e mídia que resultaram em campanhas que estão no mundo. Tem a Microsoft, Coca-Cola, Nestlé, Motorola. Mesmo MasterCard quando veio uma campanha dos EUA nós, desenvolvemos filmes aqui para a América Latina e que acabaram voltando para os Estados Unidos e foi para a Europa. O lançamento de Viagra com o Pelé foi uma campanha criada aqui e foi para a Europa e Ásia. Isso não só em nível de criação, mas de planejamento e mídia. Essa nova geração está mais preparada porque já está tudo construído, é só atuar.

Agência: OGILVY & MATHER PROPAGANDA
Entrevista com Luis Cama
Cargo: Vice-Presidente de Planejamento
Experiência profissional: 44 anos
Data: 4/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Não concordo nem discordo. É uma definição de uma entidade, de uma figura, não sei se você está criando ou se já existe, não tive contato anterior com esta sigla/título, mas ele existe, é uma coisa que é praticada de uma certa maneira, todo o tempo, com este título ou não. Você está organizando, é uma definição, um conceito, um novo foco, um novo nome, mas me parece bastante coerente e consistente. Eu concordo com a existência deste conceito de planejamento integrado de marketing global. Se é atingível e até que ponto pode refinadamente existir é outra história. Qual o significado é outra história. Quando você fala com comunicação integrada de marketing global implica no marketing global que significa fazer marketing em numerosos pontos do globo ou vender igual em todas as partes do globo? São coisas diferentes. Dependendo do que você quer dizer com CIMG. Não tenho nada contra, é um conceito simpático, embora seja de difícil aplicação. Integrado é óbvio, mas o sentido de marketing global é de difícil aplicação. O produto, o conceito e a marca mundial podem ter, mas se considerar que no marketing global a filigrana da comunicação é global, aí fica mais complicado. Em tese, acho muito difícil a comunicação global. Se pegar o supra-sumo desta globalidade, não sei se é a Nike ou a Coca-Cola.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Em geral, elas costumam adotar o conceito de forma total, embora existam aqueles que adotam o conceito de forma parcial. A estratégia também pode ser total ou parcial, dependendo da flexibilidade da corporação, permitindo a adoção de uma estratégia criativa local, mas mantendo o conceito. Quando chega nas peças internacionais, aí costuma ser mais flexível ainda. Há a situação em que adotam, como camisa de força, de forma total, e situações em que existe uma flexibilidade local, além da tradução da língua. Existem situações de 3 ou 4 tipos que a Ogilvy chama essas marcas de transculturais. Muito apropriadamente não são multinacionais ou transnacionais, elas são transculturais. Você pode ter uma campanha que possa ser aceita culturalmente no mundo inteiro e quando chega na peça é o mais grave, pode ser que tenha de fazer uma adaptação para a cultura local, caso contrário, pode virar uma coisa repulsiva.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – O processo depende do cliente, de situações diferentes. Vamos pegar o passado. Uma companhia, como a Shell, o mais importante cliente que existiu nesse país porque colaborou para a sua cultura por ser uma empresa multicultural, patrocinando a Jovem Guarda, a Bossa Nova, a música popular brasileira até fins dos anos 80. É um negócio brilhante. Depois decaiu por várias razões. Ela tinha enorme preocupação com a qualidade, mas não tinha a menor preocupação se a forma como a sua marca estava sendo vendida no Brasil tinha semelhança com o que era nos Estados Unidos. Quando o programa Shell Responde foi feito no Brasil em 1982/3, era bastante diferente do *Call Shell for Answers*. Era uma corporação multicultural que tinha uma preocupação com a qualidade, mas não tinha nenhuma centralização. Tinha conceitos de produtos, o óleo Longa Vida era um conceito, mas como era passado em formas diferentes para a cultura brasileira, inglesa ou americana, com uma liberdade muito grande. Hoje, rara, até porque existe o ponto de vista financeiro que é mais econômico. Um segundo aspecto, o American Express era muito mais rígido, não eram tiranos, eram rígidos na estratégia. Tinham um conceito, estratégia e campanha, *Do you know me*, criada nos Estados Unidos. A campanha era toda americana, tinha uma cara que era transmitida para todos os países. No entanto, lá na ponta, na produção das peças, nós fizemos substituições usando as figuras pela do Gurgel, dono da fábrica de carros, o Falcão, o Bruno Caloi, etc. Tinha uma flexibilidade lá embaixo, na produção das peças. Se pegar o SAP, a campanha de imprensa é a campanha internacional cuidadosamente traduzida. Agora, não poderia fazer uma coisa dessas para Confort porque é diferente. A cultura do SAP, de CRM, de informática, é uma cultura internacional que as pessoas que lidam com isso são até insuportáveis no seu jargão, já a dona de casa é diferente.

Dependendo da categoria do produto a possibilidade da CIMG é maior ou menor?

R - Sim, dependendo da categoria, mas não só dela, melhor dizendo, varia com a categoria. Categorias altamente técnicas ou de sofisticação, que são de importação em si, obviamente são mais fáceis porque é uma linguagem mundial. Você até vê assinaturas no idioma original, o anúncio pode ser em inglês. Algum dia todos nós vamos falar inglês e os outros dialetos, não é? Depende também do posicionamento original da marca. A Nike está na categoria esporte, a Alpargatas que competia com ela e a Olimpikus (nacional), pode ter uma cara brasileira, embora tente oferecer sofisticação, o mesmo jeito de uma marca internacional, mas a Nike pode ter outro jeito porque vem como marca internacional e pode fazer comerciais com cara de coisa mundial. Não é só a categoria, então. Coca-Cola pode fazer isso, mas não faz, ela climatiza.

Você percebe se existe um processo para fazer esse trabalho em nível local?

R - Ao contrário, o que existe nos últimos anos é uma globalização por questão de poder, estão instalados no centro do poder e querem mandar nas campanhas, existem coisas abomináveis, mas para manter o controle ou evitar desvios. É mais seguro para as marcas terem um conceito único, melhor, elas precisam disso, no melhor sentido. A marca tem que ter essa segurança. A terceira razão é financeira, com a inteligência procurar a universalidade do conceito, o transcultural é inteligente, não tem que querer criar localmente. Com a facilidade que a comunicação traz para aplicar essa inteligência e com o crescimento do aspecto financeiro, isso se alastrou cada vez mais. No fundo essas coisas nasceram por razões financeiras.

O processo foi iniciado pelo cliente ou pela agência?

R - Pelo cliente. As agências sempre foram muito mais flexíveis. São os clientes que fazem, que comandam esse processo. As agências que estão na periferia, no Brasil, na África, gostariam de ser mais livres, não estão em Londres, mas essa coisa vem do cliente, do centro. Tanto da matriz da agência quanto do cliente. Nenhuma dessas situações é necessariamente negativa. Ela é negativa quando obriga traduzir um anúncio que não tem nenhum sentido para a cultura daquele país.

Quem aprova as campanhas internacionais, em que nível?

R - A aprovação sobe pelos escalões. Nessas campanhas, a aprovação definitiva é nos mais altos escalões. Isso acontece em qualquer situação. Mas quando o processo é feito de maneira inteligente, existe uma contribuição multinacional. A Ogilvy foi pioneira nessa globalização há 10 anos atrás quando conquistou a conta da IBM. Aconteceu que mais de 140 agências no mundo todo foram demitidas e outros tantos jeitos de fazer campanhas foram eliminados, em benefício de uma estratégia criativa central, feita em New York. Recentemente a Ogilvy conquistou a conta da Fanta e Sprite, escolheu X países chaves no mundo (o Brasil é um desses países chaves) que estão contribuindo para a formulação da estratégia, fazendo um *brand audit* junto aos consumidores de todo o mundo. Quando chegar no processo de criação, provavelmente vai acontecer um processo semelhante, como ocorre com algumas contas que reúnem os criativos de países chaves para trabalhar mesmo, levar a sua contribuição, dar uma tinta daquele país ao grupo que cria para aquela marca.

Quanto tempo demora esse processo?

R - Varia muito, está sempre em elaboração e re-elaboração. É difícil dizer em meses, mas uma campanha global vai levar alguns meses, pelo menos uns 6 meses, mas não tenho um padrão. Se a conta é nova, pode-se criar alguma coisa agora para resolver um problema imediato, mas a grande campanha vai levar mais de 6 meses. Campanha global que você pegou do zero.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Existem problemas psicológicos, mas cada vez menos. Varia conforme a empresa. A Ogilvy é muito flexível, mas é uma multinacional, que tem as suas disciplinas. Se pegar uma cadeia de agências independentes vai ser muito mais complicado, mas se pegar uma multinacional treinada para isso, disciplinada, onde as pessoas quando entram sabem que é assim, a coisa fica mais fácil. Mas sempre existe uma reação, é da natureza humana, sempre que é obrigado a mudar alguma coisa que vinha fazendo localmente, tem uma dificuldade maior. Acho que a tendência é que fique cada vez mais fácil. Dependendo do cliente e estando numa empresa desse tipo, você tem a compensação de poder colaborar para o processo mundial, você não é um receptor, é um comparsa.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R - São avaliados de todas as formas. É um mundo. Todas as multinacionais têm os seus modelos de avaliação por resultado, por *recall*, mas em geral são avaliadas pelo que aconteceu lá embaixo, no campo, é o sucesso em vendas.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – O Free é um exemplo de exportação de campanha. Conceito, produto e campanha exportados para vários países da América, uns 4 ou 5, alguma coisa na África. Foi desenvolvido no Rio de Janeiro para a Souza Cruz pela Ogilvy. Está acontecendo todo o dia. Sempre dentro dos pressupostos: você pode estar importando o conceito, o conceito e a estratégia, conceito, a estratégia e o formato, ou parte disso. Existe exportação de idéias e campanhas, de Tramontina, Ambev, como também você é convidado para participar do desenvolvimento de campanhas. No caso da IBM, brasileiros participaram do processo. O caso do Sergio, da American Express, deu certo em mercado teste de Belo Horizonte e agora está em fase de *roll out* pelo Brasil e a idéia é levar para o mundo inteiro. Houve um teste diferente na Inglaterra e na Austrália, mas o do Brasil está dando certo. Se seguir o pressuposto original, vai ser levado para o mundo. Eis um caso de exportação.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – É essencial. A Ogilvy pratica um negócio chamado 360°, que é isso. É como sempre pensou, apesar de ser hoje muito badalado. Não só é possível, como obrigatório. No caso do Sergio, talvez não tenha visto a TV, mas foi impactado pela campanha de outdoor, no ponto de ônibus, *shoppings* com material de merchandising, etc. São mídias diferentes.

Quem comanda são os dois: clientes e agência. Na globalização parte do cliente, porque é uma necessidade global da marca. Por princípio, o começo da coisa está no cliente. A implementação é mútua e depende muito da agência.

Vocês têm aqui no grupo agências independentes de marketing direto, de promoção, etc.?

R - Elas não são nada independentes, são absolutamente integradas. Têm um rótulo independente, mas o mesmo CGC. Quando eram independentes não funcionava. A Ogilvy também foi pioneira. No começo dos anos 80, a gente criou no Brasil a *SBU* – *Special Business Unit* que eu sistematizei para o Flávio Corrêa, uma unidade integrada das diversas disciplinas. Nós tínhamos a visão de partir para a aquisição ou desenvolvimento de empresas das 4 grandes, publicidade, relações públicas que era a AAB, a Promo, promoções comprada da Phillips, e a Direct, o marketing direto, onde se investiu toneladas de dinheiro para dar certo. Isso já faz 20 anos. Pegamos tudo isso e reunimos na SBU, o que hoje chamam de time integrado. Gozado que o polém vai e cai no lugar certo. Ao mesmo tempo a Ogilvy desenvolveu lá fora o conceito *Orchestration*, foi um grande momento, só que não deu certo porque existiam lutas internas das empresas independentes. Quem paga quem sobre o que? Agora temos um sistema sofisticadíssimo de *Time Report* (tempo aplicado por cada funcionário a cada projeto), conhecido como *Time Sheet*, 20 anos depois, justamente para aplicar essa integração. Os 400 empregados dessa empresa fazem diariamente e detalhadamente o *Time Report*, a informação vai para o computador e para o departamento financeiro. Portanto, é obrigatório acontecer a integração, mas é uma longa história. Por exemplo, não temos relações públicas, nem promoções, mas trabalhamos com parceiros irmãos quando precisamos.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Já foi respondido. No comando do planejamento, a agência de comunicação, esquece esse negócio de agência de propaganda porque propaganda é uma das disciplinas, tem que ter a liderança desse processo que chamamos de 360°. A agência de comunicação tem que estar preparada para o futuro com o conglomerado de disciplinas, não dá para pensar só no comercial. A agência tem que estar preparada para conduzir esse processo. A liderança é nossa porque essa é a nossa especialização. Não estamos tratando de *marketing*, mas desse segmento do *marketing*. Tem que ter liderança intelectual, mas em geral as agências não estão preparadas para isso. Nós estamos aqui por causa do *Orchestration*, já temos uma cultura.

E os clientes já estão preparados?

R - Sim, de um modo geral. Os clientes, definitivamente, querem e exigem isso.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Não tem conflito. Basta conciliar a propaganda com a promoção para atender as necessidades do cliente. É uma questão de verba. Onde será alocada e em que dimensão.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Sou favorável, esse é o caminho para as marcas mundiais, mas as agências independentes também podem contribuir, dependendo do caso.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Sim, os clientes estão procurando se adaptar.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – As informações são importantes, mas desconheço quem esteja trabalhando nesse sentido. Naturalmente, uma pesquisa feita em nível mundial vai para uma central de dados do cliente.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sem dúvida, existem bons profissionais brasileiros que entendem todo esse processo.

Agência: OGILVY & MATHER PROPAGANDA**Entrevista com Maurício Kato****Cargo: Diretor de Atendimento****Experiência profissional: 7 anos****Data: 5/7/02**

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Você parte do pressuposto de que todos os consumidores são iguais no mundo, por isso pode ter uma estratégia de comunicação que pode ser integrada. Isso é inteligente, você exporta o conceito, tem que ter sensibilidade do cara para poder adaptar para cada mercado.

Eu concordo em parte. Acho que alguns produtos podem partir de uma análise de valor comum, ou seja, a definição que todos os consumidores, independente de onde estejam no mundo, têm a mesma necessidade e eles entendem aquele produto como uma maneira de suprir a mesma necessidade. Se partir do princípio no qual todos os consumidores são iguais na aldeia global e têm as mesmas necessidades, a partir daí você estabelece um posicionamento que pode ser exportado para todo o mundo. Isso faria sentido. Isso faz muito mais sentido na medida em que você tem produtos de maior valor agregado. Por exemplo, produtos como um *whisky* Chivas Reagal, um relógio Bulgary ou uma caneta Montblanc, pegam necessariamente um público que tem muito mais acesso à informação e, de certa maneira, é muito mais homogêneo porque eles têm mais ou menos os mesmos valores de *status*, de influência. Nesse sentido, você consegue fazer um posicionamento que é único, como o Jaguar, Cartier, Louis Vuiton, são perfeitamente exportáveis para cá. Quando cai em produtos que não são destinados a essa classe, tem coisas que não são tão verdadeiras, por exemplo, quando você olha as campanhas de Revlon, não faz o menor sentido para mim ver uma mulher falando de *shampoo* e você vê que não é uma mulher brasileira, que não tem os traços da brasileira, não tem o nosso biotipo, e aquela dublagem horrível sem sincronismo labial que não tem nada a ver com você. Ela transmite valores que não são necessariamente os valores da dona de casa que vai comprar o *shampoo* que está precisando, ou mesmo o aspiracional que ela tem na cabeça. De qualquer forma, quando você fala de produtos de limpeza ou higiene tem marcas que conseguiram transpor essas barreiras. Tem o posicionamento de Dove que é uma marca que fala de juventude, da mulher que quer se manter jovem, e tem um conceito forte por ser universal. Você consegue extrapolar esse conceito. Eu só acredito em propaganda global quando o conceito é muito forte ou, melhor dizendo, é ao contrário, quando você tem um conceito muito forte pode pensar em propaganda global, mas não consegue fazer propaganda global com um conceito muito fraco. O conceito é chave. Aí está o talento de tudo, é achar esse conceito.

Não adianta querer fazer propaganda global sem ter um conceito forte que seja sustentável em todos os lugares onde a marca vai entrar, se não, não vai ter uma propaganda global, vai ter uma propaganda adaptada para todos os mercados, mas não vai ter efetivamente uma mensagem que seja compreendida igualmente em todos os mercados.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Tem de A a Z. Na verdade é nas peças que você consolida tudo, é o final de tudo. Tem clientes que você é obrigado usar a peça, tem aqueles que exportam a estratégia criativa e tem os que exportam só o conceito. Vai de caso a caso. Acho que tudo deve partir de traz para a frente, como se fosse um *check list*: o conceito funciona, ok, a estratégia criativa funciona, beleza, as peças funcionam, funcionam, então a gente implementa a peça. As peças não funcionam, mas a estratégia funciona, então vamos traduzir ou adaptar as peças. Se a estratégia criativa não funciona, mas o conceito funciona, então vamos desenvolver a estratégia a partir disso. Acho que seria o ideal que o *check list* fosse feito do conceito para as peças, mas muitas vezes, por uma questão de economia de produção as coisas são *top down*, o filme está pronto e tem de ser usado. Na verdade, todo o processo de globalização do mundo depende de como os executivos vêm o Brasil. Têm alguns que vêm o Brasil como um país separado da América Latina, outros dizem que do México para baixo, tudo é América Latina, então, as empresas que vêm o Brasil como sendo do México para baixo a mesma coisa, têm mais dificuldade em compreender que o Brasil é uma cultura separada, diferente, que não fala a mesma língua, na verdade essa é a principal dificuldade. Os que vêm o Brasil como Brasil e a América Latina, costumam ter uma propaganda globalizada mais efetiva, ou seja, mais adaptada para os mercados. Os que enxergam do México para baixo como uma coisa, costuma aparecer essas coisas que você vê na TV, é o caso da novela mexicana no SBT, não tem nada a ver.

O processo de adoção, geralmente é *top down* para os grandes clientes da agência, muda um pouco de um para o outro, mas na maioria dos clientes você já tem a peça pronta. O filme de lançamento de tal produto para o seu mercado é esse. Assim como é para o Chile, Argentina. V. Tem que usar esse filme. Muitas vezes, os clientes que estão na frente, o conceito é que é explorado. Ele deixa para o mercado a opção de usar ou não. Mas você é sempre o réu porque tem de provar que tem razão e não o contrário. Eles não provam que estão com a razão. O filme está aqui e é bom. Se você não quiser usar tem de provar que o filme não é bom. O ônus da prova está sempre com o mercado.

Existe uma rotina para essa adoção, um procedimento?

R - Geralmente as empresas testam o conceito no Brasil, e algumas têm a preocupação de testar a campanha.

O problema de pesquisa no Brasil é que você testa isso sempre com resultados relativos, e não necessariamente as empresas testam contra uma campanha local. A campanha é boa porque, em pesquisa, o brasileiro tende a falar que nada é ruim, eles falam que é tudo bom. O Brasil é um dos poucos mercados do mundo onde você não recebe por ir a uma pesquisa, você ganha um presente e uma ajuda de custo. Em outros mercados ele é pago porque você está usando algumas horas do tempo dele. No nosso caso não, quando é quali, tem aquela mesa com comida e ele se sente meio constrangido de criticar. Muitas vezes diz que a campanha é boa e vai para o ar, mas não necessariamente a campanha é boa face a alguma coisa. Quando não tem parâmetros ela passa a ser boa. O processo mais interessante é quando o cliente e a agência local têm dúvidas se a campanha é eficaz e desenvolvem uma campanha local para testar contra ela. Aí passa a ter um parâmetro. Não que eu seja contra a propaganda global, pelo contrário, acho que isso é uma coisa que tem que acontecer. A Ogilvy só está no Brasil como um braço para ajudar os clientes da empresa que estavam vindo para o Brasil. Acho que tudo deve ser feito com muito tato. Não é só retirar da prateleira e colocar aqui no Brasil. Começa com o conceito. Foi bacana, então vamos. Não tem problema em colocar um filme no ar que não seja criado aqui no Brasil. Não é mais aquela coisa glamorosa como era, é um negócio, a gente só está aqui porque dá resultado, se não ninguém colocava dinheiro aqui. A metodologia geralmente é essa: o conceito e as peças são testadas e se são bem avaliadas vão para a rua. As peças são adaptadas pela equipa brasileira no sentido do texto, *features* de carros, etc. e vai para a rua.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Esse processo é realizado a 4 mãos. Muitos clientes procuram agências multinacionais para ter esse alinhamento no mundo inteiro. A Ogilvy é a única agência da IBM no mundo. Esse foi o grande diferencial da Motorola, também. Em vários mercados onde tem Motorola a Ogilvy está ali também. Você tem as economias de escala lógicas, pode negociar a comissão para o mundo inteiro, tem um poder de controle muito maior do que se fosse mercado a mercado. Esse processo é meio a 4 mãos, porque muitas vezes o cliente faz junto com a agência e muitas vezes a agência conduz junto com o cliente. Não tem um processo que entra sempre por um lado e sai pelo outro, é um processo muito ajustado de parceria. Depende muito da categoria. Tem algumas onde o produto é feito lá e importado para cá, como o Alfa Romeo. O carro não é feito no Brasil, é trazido para cá, enquanto Tang é feito aqui, tem uma história aqui antes de virar Kraft era Q Refresco. Do mesmo jeito Barbie teve todo um processo de adaptação porque antes da boneca vir para o Brasil era Estrela.

A aprovação de campanhas é feita no último nível, lá no Olimpo. As campanhas globais são aprovadas nos QG's, por isso eu falo que o ônus da prova é sempre do mercado. Teoricamente você está desaprovaando alguma coisa que o seu chefe aprovou.

Por exemplo, imagine uma situação da Ogilvy com IBM: tem a Ogilvy NY, que é a sede de todas as Ogilvy do mundo, e a sede da IBM NY também. As duas aprovaram uma campanha e vem para o Brasil. A Ogilvy Brasil diz que a campanha não é adequada para o Brasil, só que quem aprovou foi o chefe da Ogilvy em NY e o chefe da IBM de NY. Como é que você vai mudar?

Como é que vocês lidam com essa situação delicada?

R - Tirando do acho que é bom ou ruim, para a pesquisa, mostrando que o consumidor brasileiro não acredita naquela campanha ou algo no gênero. Aí, com esses dados, faz o caminho de volta, em todos os níveis. Volta do Brasil para o coordenador da América Latina, que aí leva para o centro de decisão. Tem de passar por todos esses filtros. A mesma coisa na Europa.

É difícil dizer quanto tempo. Depende muito, tem campanhas que são criadas a 4 mãos. Tem um processo interessante. A partir do momento que ele acha que o Brasil é um mercado importante e desenvolve o conceito, os criativos brasileiros são convidados para criar a campanha. Então a campanha já sai meio adaptada. Não consigo falar quanto tempo demora para criar, posso dizer que no mínimo 6 meses. Antes disso não dá e ainda com um problema sério. O mundo está vivendo em base de trimestres. A gente sabe que todas as empresas multinacionais apresentam os resultados a cada 3 meses, a bolsa exige que tenham essas avaliações. As campanhas sofrem em função disso. O Chairman está garantido pelos 3 meses, não sabe se vai estar nos próximos 3, então, tem que dar resultados a cada trimestre. Se uma campanha leva o mínimo de 6 meses de demora, praticamente tem de aprova-la logo no início. Ainda mais nesse ambiente conturbado que a gente está vivendo, tem muitos interesses em jogo.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Acho que o carro pega quando as pessoas não compram a briga. É muito mais fácil aceitar uma estratégia *top down* do que brigar por alguma coisa que acha que é melhor. É você desautorizar o seu chefe. Essa é a maior dificuldade. A pessoa aceita porque é mais fácil, apesar de não concordar. Quando a campanha vem quiabada funciona muito bem em qualquer país. Por exemplo, Dove, esse negócio de '¼ creme hidratante que rejuvenesce a sua pele', funciona, pode vir filme de onde for, que não tem discussão. O filme da Pepsi que é feito para o mundo inteiro, não tem problema. O pior é quando vem um filme que não é nada daquilo, e quando você não briga por isso, vai para o ar que é mais fácil, porque o executivo quando compra a briga ele se compromete com os resultados. Se veio uma coisa da matriz, botou no ar e não está vendendo, cumpriu ordens. Se mudar a campanha, sempre o executivo fica de saia justa.

Tem um sistema ideal?

R - Acho que sim. Você está divulgando um conceito globalmente, testado nos principais mercados para ver se funciona, depois tem a estratégia criativa junto com as peças. O ideal seria que os principais mercados participassem do desenvolvimento criativo, porque seria impossível envolver a todos, e que viesse uma coisa que servisse para tudo. Você desenvolve o conceito, testa nos principais mercados e funciona.

O conceito é feito em cima, em nível de diretoria?

R - Não necessariamente. Estou pensando no processo. O processo ideal seria: vamos desenvolver um conceito para a marca. Todos os escritórios desenvolvem os seus conceitos, sobe, discute-se, chega-se a um conceito que é melhor para todos, aí testa nos mercados e, uma vez aprovado, reúne, cria todo mundo junto e volta para os mercados. Esse vai e vem é que seria ideal.

Isso ocorre?

R - Geralmente, não. É de cima para baixo, não existe esse tempo todo. O risco desse vai e vem é não chegar a lugar nenhum, também. Porque começa a envolver tanta gente que não consegue chegar a um denominador comum. O grande problema de tudo isso é que quando se cria para todo o mundo, acaba não criando para ninguém. Por isso falei que produtos de grande valor agregado como os relógios, canetas, carros, pegam um público que tem uma cabeça mais parecida, com valores mais parecidos. Para *package goods*, como sabão em pó, quando se cria para todo mundo você perde justamente essa força. É a mesma coisa quando você vai dar uma festa para os seus pais ou para os amigos dos seus filhos. Para os pais vai colocar as músicas que eles gostavam na época e para os seus filhos vai tocar as músicas de agora. Quando junta os dois, você ganha escala, sai mais barato, mas que música você coloca? Tem que tocar uma música no meio que não agrada a nenhum dos lados. Essa é a sensibilidade de olhar os mercados e entender se consegue toca-los. O consumidor do meu produto é igual ao dos outros mercados? Se for dá para tocar, mas se não for vai engessar em função de uma coisa? Não é você quem decide se vai ter uma comunicação global são os mercados que você trabalha é que decidem se estão prontos para isso ou não. A perspicácia da empresa é captar se pode tirar proveito da escala ou não, no caso dos mercados estarem preparados ou não para receber a campanha.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Você tem de A a Z, também. Campanhas com ótimos resultados e campanhas com resultados ruins. São avaliados por venda ou por aumento de serviço, conforme a empresa. Não pode perder de vista que quando há uma campanha global o custo de produção é muito diluído, devido ao número de países.

O custo de produção, devido aos *breaks* de TV entupidos de coisa, quanto melhor a produção mais te ajuda a saltar. Isso é uma parte importante, o que você produz e o que você veicula. É lógico que se tiver um ótimo comercial que não te custa quase nada, é lógico que vai disponibilizar mais dinheiro para colocar na mídia.

Além das vendas, a agência ou cliente não tem outra forma de avaliação?

R - Sim, tem todos os *tracking* de marca, geralmente grandes empresas fazem o *tracking* a cada 3 meses, avaliam uma série de atributos, a marca, os concorrentes. Na verdade o que interessa mesmo é se vendeu ou não.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – O que impede uma agência de importar legalmente agora é a nova portaria do Condecine. Estão supertaxando essas importações para dificultar. Aumentou a barreira, mas não proíbe de importar nada. É mais uma defesa na indústria nacional. Outro fator é a campanha não ser relevante para o mercado, não ter aderência ao mercado brasileiro. A principal barreira para uma agência exportar campanhas é a língua. É lógico que existem campanhas não verbais, com uma excelente direção de arte, mas a língua dificulta muito. O Brasil é o principal país da América Latina e a coordenação poderia ser aqui, mas a coordenação geralmente está em Miami. Tem o negócio da língua, o espanhol. O outro é que o centro de decisão das grandes empresas não está no Brasil, está na Europa ou nos EUA, é como se fosse uma filial. Da mesma forma aqui no Brasil, geralmente as campanhas nacionais são criadas em São Paulo porque a sede está aqui. Você não vê, geralmente, uma campanha criada em Recife sendo exportada para o Brasil inteiro, só porque a sede da empresa está em São Paulo. Dentro desta lógica, o mesmo acontece para o mundo.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integrá-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência e, neste caso, que tipo de agência?

R – Sim. Acredito muito nisso. A Ogilvy trabalha com o conceito de pontos de contato. Não importa, o consumidor não faz esse tipo de divisão, para o consumidor não existe publicidade, promoção, *marketing* direto, o que existe é o contato que a marca tem com ele. Eu acredito muito nesse conceito de 360° da Ogilvy. O consumidor é impactado desde o filme que vê na TV até o estado da loja quando vai visitar, quando recebe um folheto. Aquilo configura a identidade da marca para ele. Quanto mais você puder unificar isso, melhor é. Isso é viável. A Ogilvy está se aparelhando para isso. Antes era somente publicidade. Hoje como é que funciona.

Eu sou diretor de grupo de BCP, todas as disciplinas estão subordinadas a mim, apesar de eu ter uma formação de publicidade a pessoa responsável pelo marketing direto responde a mim, promoção e web. Apesar de não ser especializado em *web* eu entendo muito mais da marca do que eles. É um time de marca, acho que é possível e isso é o futuro, inclusive.

Quem comandaria?

R - Tem que ser a agência, na verdade não comandaria, mas a agência tem que se aparelhar para oferecer o serviço ao cliente. O comando do planejamento sempre é do cliente, ela já vem com o plano pronto ou constrói junto com a agência, mas ela pode comandar caso ele abra essa janela. A agência pode ajudar o cliente a pensar dessa forma, em 360°. O que acontece em cliente grande é que há uma área que cuida de publicidade, outra de promoções e outra de marketing direto. E não necessariamente essas áreas falam entre si, existem milhares de interesses em um querer comer o outro. Muitas vezes a agência pode fazer esse papel de aglutinador.

E se forem agências independentes, áreas que não existam dentro da Ogilvy? Por exemplo, assessoria de Imprensa, eventos, etc. Como ficaria essa coordenação para manter a unidade dentro do conceito de ponto de contato?

R - A agência está se aparelhando com parceiros para todas as áreas e eu coordeno esse parceiro. Para o cliente não existe esse parceiro, existe a Ogilvy que faz isso para ele. Eu não tenho um promotor de festa, mas tenho alguém que faz isso para mim. O cliente não faz isso direto porque paga a comissão para mim e eu garanto que ele vai ter tudo isso de maneira sinérgica, não vai se preocupar com isso. É o conceito de *one stop service*, você parou aqui e pode comprar tudo. Resolveu a sua vida.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Sim é possível. Porque um bom conceito, uma boa idéia, extrapola as fronteiras. Como você começou na definição. O consumidor é um ser humano, independente das suas crenças e valores, algumas coisas são dele e ninguém tira. Querer proteger alguém que ama, querer ser jovem, possuir uma boa vida, querer registrar os momentos felizes, isso não depende de cultura. Se a empresa consegue achar isso, então sim. Por exemplo, a estratégia da FIFA de querer tornar o futebol uma coisa mundial e uma paixão é extraordinário. O Senegal deu feriado nacional no dia do jogo, quando a empresa consegue captar isso que mobiliza o mundo inteiro, independente se você é judeu ou muçulmano, é o que torna isso possível.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Acho que ninguém tem essa resposta. As únicas empresas que conseguem construir a imagem em cima de promoção são as empresas que vendem a preço baixo, tipo Marabrás, Casas Bahia. Eles constroem imagem a partir do varejo. Quando fala em vendas imediatas me lembra muito o negócio de varejo que tem que ser agressivo. Se o seu posicionamento não é uma coisa agressiva, tipo preço baixo. A solução que vejo agora é ter um conceito forte que consiga construir o varejo dentro deste conceito, também. Por exemplo, Fiat tem um conceito claro para a propaganda de varejo e um conceito para a propaganda de produto, mas estão sempre na mesma coisa, uma é inovação com relação a produto, passando uma imagem tecnológica e o varejo fala em inovar no sentido de oferecer promoções e preços melhores para você. É você achar esse conceito que seja transitável tanto de um lado quanto do outro.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Isso é bom porque você tem, teoricamente, o mesmo pensamento em toda a rede. Quando você escolhe uma agência como a Ogilvy, tem o mesmo pensamento estratégico no mundo inteiro, as mesmas ferramentas, o mesmo grau de exigência, basicamente a mesma estrutura de trabalho. Isso é bom. Para as outras é mais difícil. A tendência é que as agências nacionais trabalhem em contas nacionais ou contas internacionais que ainda não foram alinhadas, que não têm o volume suficiente para que seja pensado no alinhamento de agências. Se sairmos da posição do Brasil e pensarmos que estamos em New York, é muito mais fácil. Vamos supor que sou o presidente da Ford. É mais fácil ligar para você e falar que está havendo problemas no Brasil e você vai ver o que está acontecendo, em vez do presidente ficar procurando 'quem é o cara do Brasil', acha o cara da agência, tem que ligar para o Brasil, etc. então, acho que o controle é muito mais fácil. A propaganda global se justifica muito pelos grandes casos, o caráter da indústria é a escala. O fato de ter uma agência no mundo inteiro, você mantém relações melhores e tem ganhos de escala gigantescos quando exporta uma campanha para 100 países. E se só tem agências diferentes, vai ter 100 criações diferentes. Acho que o futuro para as agências que não têm uma rede internacional é trabalhar com contas nacionais ou internacionais que não possuem o volume suficiente para o alinhamento. As duas sempre vão existir, as alinhadas e as locais porque tem lugar para todo mundo.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Sim, claro. Eles espelham como a companhia encara a comunicação. Se a companhia encara a comunicação como uma coisa globalizada você tem um cliente global. Se como uma coisa regionalizada, você tem clientes regionais. Se vê como uma coisa local, tem clientes locais.

O que é muito comum hoje em dia é que os gerentes de produto ou de categoria não são gerentes de categoria do Brasil, mas da região. A mudança é que os gerentes passam a ser da região, estão se adaptando para esse pensamento maior. Estão existindo mais níveis hierárquicos internacionais para aprovar uma campanha. O gerente de categoria é subordinado ao CEO daqui do Brasil e ao gerente de comunicação para a região. É uma estrutura matricial onde uma pessoa responde pela comunicação e outra pela parte operacional.

O marketing do anunciante nem sempre cuida da publicidade, há empresas onde existe o marketing e o departamento de publicidade, outras onde os dois estão juntos. A Gessy-Lever tem gerente de produto que responde tanto por preço e distribuição, quanto por publicidade. A Fiat não é assim. O gerente de marketing responde pelo produto e o de publicidade responde só pela comunicação de todos os produtos, é um especialista.

A relação é assim: quanto melhor o marketing do cliente melhor é a ação de comunicação, quanto melhor o *briefing*, melhor a resposta. Se você quer uma ação que seja efetiva tem que ter uma equipe de marketing muito boa.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Não tenho conhecimento de construção de *database*, mas a Ogilvy tem um *site* sobre *best practices*. Todos os casos de sucesso são disponibilizados na Internet para conhecimento do grupo.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sim, porque têm profissionais envolvidos em campanhas globais em toda a natureza de processos. Uma vez que você foi coordenado, pode coordenar. Uma campanha global pressupõe a coordenação de países. A outra coisa, o Brasil é reconhecidamente o país que desenvolve conceitos muito fortes de campanhas globais, tanto assim que em Cannes está entre os 3 ou 4 melhores países do mundo em criatividade. Tanto na área de planejamento quanto de criação. Há profissionais capacitados.

Agência: QG COMUNICAÇÃO
Entrevista com Paulo Zoega
Cargo: V. Presidente de Atendimento e Planejamento
Experiência profissional: 18 anos
Data: 24/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Acredito muito na comunicação integrada como um todo, porém tenho atrelado a comunicação integrada não só à marca, ao seu posicionamento, mas à identificação e otimização dos públicos que interferem na performance daquele produto. Como diz aqui, parte da análise dos valores do consumidor, mas parte também da compreensão das variáveis que compõem a dinâmica comercial da empresa. Se a equipe de vendas, o ponto de venda, o *trade*, ou um influenciador técnico de uma área de tecnologia como a TI (que interfere na decisão do administrador) ou de seguros (que tem área de RH), cada um desses públicos também são um ponto de partida para o planejamento de comunicação integrada. Tem de partir não só do valor da marca que possa ser transportado para diversos países, mas tem também de considerar esse processo. É o que definimos aqui na agência como o conteúdo da comunicação, a sua forma e a estrutura da comunicação. Para montar a estrutura tem de ter a análise da dinâmica do negócio. Não estou familiarizado com a parte global, nunca tinha olhado no âmbito de globalização, é a primeira vez que tomo contato com esse conceito. Acho que ele é positivo e sensível, desde que respeitadas as dinâmicas comerciais. Cada mercado tem um nível de maturidade e para montar um programa integrado trabalhamos muito com a estrutura da comunicação. É mais do que uma percepção de marca que é muito globalizada, a estrutura comercial da empresa varia mais do que a percepção da marca, de um mercado para outro. O texto do conceito que fala da flexibilidade para adaptações abre essa possibilidade dessa análise. Fora isso, acho que a definição é profundamente adequada.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – O conceito tem sido adotado, a estratégia criativa também cada vez mais, mas não o formato das peças. Acho que as peças estão sendo mais adequadas às necessidades locais. Em um nível de escala, a adoção do conceito é plena, a estratégia criativa bastante forte e com alguma flexibilidade, mas é transportável, mas não as peças. Essas têm buscado uma adaptação maior para responder a uma necessidade local sem, necessariamente, interferir no conceito ou na estratégia criativa.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Normalmente tem sido feito pelo cliente. A agência não está tão sintonizada com a estratégia internacional do cliente. Acaba vindo dele a busca da otimização de estratégias já utilizadas. A agência interage com a iniciativa, fazendo a sua implementação. A aprovação desse processo está no nível de diretoria do cliente. Cada vez mais a participação da direção da empresa é maior no envolvimento da definição da estratégia criativa ou na área da comunicação. Não é mais um aval só, mas a participação no processo de tomada de decisão no que vai ser desenvolvido e até em alguma mudança ao longo do tempo.

Como é o passo a passo dessa rotina?

R - Não tem um processo muito formal. Primeiro vem de uma comunicação de que já existe um trabalho desenvolvido e que a agência precisa tomar contato. Primeiro a área de marketing do cliente e a agência fazem uma análise do que já foi desenvolvido e a sua pertinência com a estratégia local. A partir daí vem o processo de implementação que é a parte mais simples. A conclusão da adequação ou não e o nível de segurança que a gerência do cliente e da agência exigem para a execução dessa campanha.

A minha visão é que o cliente desenvolveu esse processo, que forçou algumas agências a se alinharem internacionalmente para que estivessem presentes em outros países. Mesmo, sob o ponto de vista de negócios, podia não ser tão atraente, porém estrategicamente era importante dar o suporte para o cliente naquele mercado, para que ele pudesse fazer essa transferência de conhecimento, essa linearidade de projetos. A liderança desse processo nasceu no cliente frente à necessidade de otimizar, ou liderar de maneira centralizada o processo de globalização de utilizar a mesma estratégia, os mesmos recursos, o mesmo aproveitamento de mercado a partir do vínculo com algumas agências para lhe darem o suporte localmente. Esse processo começou mais forte a partir de 1970, há uns 30 anos aproximadamente, quando as grandes estruturas de anunciantes e agências internacionais passaram a ter consciência do grande volume de dinheiro investido e da necessidade de otimização desse dinheiro. As técnicas de mídia passaram, então, a trazer junto a necessidade de otimização dos investimentos. A transformação disso ao longo do tempo veio dessa necessidade de otimizar estrategicamente todos os recursos. Estou falando em termos de comunicação globalizada e não de comunicação integrada que é um negócio muito recente, que tem entre 5 e 10 anos. As experiências, mais do que discutir a estratégia de uma campanha, conceitualmente falando, é mais a estrutura 'do que' e 'como' vai ser implementada em cada mercado, das possibilidades da ação a ser desenvolvida, é algo muito recente.

Demora uns 6 meses, desde a conceituação até a implementação. Uma vez otimizado, a transferência para outros países demora uns 3 meses. Começar do zero, fazer uma análise em diferentes mercados, as necessidades, pegar o compromisso dos diferentes países líderes ou áreas envolvidas e desenvolver um processo estratégico, criativo e operacional, leva uns 6 meses, quando todo o mundo se dá bem. Passei por um processo da Pepsi que envolvia Brasil, México e Estados Unidos, foram mais de 6 meses, muita discussão, muitos problemas. Mas como referência uns 6 meses é suficiente.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – O ponto forte, com o devido cuidado, é um processo que tende a transferir conhecimentos que faz com que as empresas ganhem consistência em suas estratégias de mercado. Existe uma grande convergência de sentimentos e percepção dos consumidores em relação a marcas e categorias que podem ser aproveitados em outros mercados. A mesma coisa na implementação de projetos de comunicação integrada. Num país, um produto, como um *software*, tende a encontrar o mesmo ambiente, o mesmo cenário local versus esse país líder. Acho que o aproveitamento de um conhecimento adquirido sendo transportado para um formato, pode ser utilizado, em termos de tempo e consistência, dando uma linha única para uma marca em termos internacionais. Por exemplo, se a Microsoft fosse começar a ter um processo em cada país, um caminho, uma estratégia diferente, ela teria de fazer tantas estratégias e projetos em quantos países fosse entrar. A dinâmica de uma categoria pode ser duplicada, com os cuidados, flexibilidade e ressalvas necessários. Acho que você vai encontrar cada vez mais o mesmo ambiente, em diferentes categorias. As mesmas variáveis que compõem aquela categoria em um país, você vai encontrar em outro. Tende a otimizar. O único ponto fraco é que não pode se transformar em um processo carente de inteligência, não pode ser mecânico, porque ele pode passar por cima das características locais. Ele precisa ter a sensibilidade e flexibilidade de se voltar para as características locais. Não é uma camisa de força, às vezes até que tem de ser, mas precisa ter sempre uma adaptação, adequação, se moldar para englobar o mercado local. Pode usar o mesmo tipo de peças se for o caso, mas se moldando. O micro-mercado é completamente diferente em cada país, portanto, seja qual for a campanha tem de haver uma adaptação. Não existe isso de jogar daqui para lá. Tem de ter uma releitura local das variáveis desse relacionamento com o público e das variáveis que o compõem. O processo quando é mecânico não respeita isso e perde essa aderência ao mercado local. Mas acho que esse processo tem muito mais vantagens do que desvantagens.

Sistema ideal. Acho que tem que ter uma liderança centralizada, desde orientar até monitorar o processo, levar o conhecimento e o pensamento já desenvolvido. Como trazer as informações locais para aprimorar esse processo, com um líder, um guardião local.

Se diluir a responsabilidade, for simplesmente para o *book*, perde essa aderência local. Localmente sempre haverá a tendência de perguntar o por que, não concordo, etc. Se não tiver uma pessoa que tenha a visão completa do processo para orientar o nível gerencial ou os fornecedores ou a agência, a segurança daquele projeto tende a falhar. Tem que ter um guardião em nível de diretoria. Acho que tem de ser um processo centralizado e com um líder local com a capacidade de orientar a implementação e trazer *feedback* para alimentar esse processo maior.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Não sei responder. Os processos mais precisos, mais detalhados de mensurar estão alguns anos atrás. Mas as estratégias internacionais validadas estão se utilizando disso. Desde uma Intel que tem exatamente as mesmas metas, lideranças e processos para serem utilizados internacionalmente, com uma grande troca de informações, mas não tenho dados específicos para passar. Os resultados são medidos no aspecto mercadológico, não sei se financeiramente, mas sem dúvida a marca se beneficia do processo global.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Não, de jeito nenhum. Pelo contrário, a tendência é aumentar esse processo. Tenho visto cada vez mais projetos se beneficiando desse conhecimento e dessa diretriz. A resistência a processos globais está se reduzindo porque o mercado de comunicação e de *marketing* está passando por um amadurecimento empresarial maior. É menos publicitário e mais comunicação. Existe o amadurecimento do empresário que está compreendendo a importância disso e que não pode lutar contra. Lutar contra isso vai prejudicar não só o cliente como a própria agência. Então, acho que já foi incorporado esse processo cultural. A discussão hoje é mais sobre qual a melhor maneira de implementar do que se vai implementar ou não. É uma coisa mais técnica do que acreditar mais ou menos no processo. É assumir que é irreversível. A força e pressão das empresas internacionais estão fazendo com que os profissionais de marketing e de comunicação entendam que esse é o negócio, assim funciona. Com o passar dos anos as pessoas estão com menos resistência à implementação e com foco na melhor maneira de implementar, quais as adaptações necessárias para dar certo. Trabalhar muito menos no questionamento da estratégia global e mais na busca do melhor projeto de comunicação integrada, dadas as características locais.

Tecnicamente não tem impedimento. O nível técnico dos profissionais de *marketing* e comunicação do Brasil é alto, eles estão profundamente habilitados para desenvolver e implementar projetos que transbordem as características locais, e que possam ser colocados em qualquer lugar, desde que haja essa flexibilidade, adaptação e releitura.

Não vejo nenhum problema. Vejo problema de modelo de negócios. Os grandes projetos internacionais estão no Brasil junto a agência internacionais. Então, as agências brasileiras que fazem parte de uma rede internacional já têm sido base para desenvolver projetos internacionais. Não tem nenhum problema. Mas se você não faz parte de uma rede internacional, dificilmente vai ter um cliente internacional que permita levar esse processo para fora. Agora, agências locais que desenvolvem projetos para clientes internacionais, cada vez mais fazem parte de um grupo de exportação de projetos de campanhas. Isso acontece mais na parte criativa. Já não vejo como o planejamento e a mídia podem entrar muito no processo. Não é comum. A parte de estratégia criativa sim, a parte de planejamento da implementação da comunicação ainda não. Não que a gente não tenha capacidade técnica, mas não existe ainda um processo implementado nesta direção. Como a comunicação integrada é um processo novo, que está se desenvolvendo, ainda não atingiu esse nível de ser transportado de maneira integrada.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência e, neste caso, que tipo de agência?

R – Sou suspeito porque essa é a base do nosso projeto na agência. Como os investimentos em comunicação são altos e os recursos são tão poucos, perto das necessidades e a agressividade da concorrência, você não tem como ser eficiente e produtivo, investimento versus retorno, se não utilizar todos os recursos disponíveis e integrá-los de uma certa maneira. É fundamental, tem de fazer isso e é possível. Agora, no aspecto global, ele precisa ser transportado para uma dinâmica local. Não dá para fazer um programa de relações públicas ou de *marketing direto* genérico, como se faz com uma campanha de propaganda, mas é possível. Mas o planejamento de um programa com relações públicas, eventos, palestras, etc. é possível, mas na implementação tem de haver a adaptação para não passar por cima das características locais.

O comando disso está no cliente e cabe a agência estar alinhada com ele. O cliente está fazendo isso, cada vez mais. Acontecia que as agências não se colocavam à frente disso, dessa necessidade do cliente, hoje elas se colocam à disposição, é um processo recente e dizem: deixa que a gente desenvolva isso para você. A liderança do processo é maior.

Que tipo de agência comandaria esse processo?

R - Acho que é uma raça nova de agência porque geneticamente foram desenvolvidas para olhar no aspecto publicitário unicamente. Elas não conseguem transitar com facilidade nas outras ferramentas. Acreditam, respeitam e recomendam, mas não tem *expertise*, não sabem transitar além do universo publicitário.

Da mesma maneira, aquelas agências que estão acostumadas e sabem transitar nisso, por serem empresas pequenas têm de fazer de tudo para atender o cliente, têm de se virar porque não possui a força e importância de um planejamento estratégico, qualificação dos seus profissionais para atender a grandes projetos. Acho que existe uma raça nova que vai aliar todo o conhecimento do universo de comunicação da maneira tradicional com a capacidade de implementação. Não existe hoje uma empresa que domine essa proposta plenamente. Algumas estão buscando isso. Nós temos procurado nos aliar a um grupo forte, como a Talent, que tem toda uma retaguarda de planejamento estratégico, de qualificação de relacionamento, para desenvolver *expertises* de implementação locais. Mesmo nós, estamos tendo de montar uma outra empresa de ativação de negócios. Temos 4 empresas no grupo. A Talent que é um trabalho mais focado no planejamento de marca, para ajudar os clientes a se desenvolverem a partir da compreensão de como aquela marca/produto está inserida na percepção do consumidor e mexer com essa percepção, trabalhar com essa força da imagem, onde a propaganda tem um peso maior. Tem a QG que trabalha com o conceito da comunicação integrada que vai buscar diferentes disciplinas de implementação, a partir de um diagnóstico do cliente. Tam a Art Company é uma prestadora de serviço que vem complementar essa proposta junto aos clientes da Talent e da QG, de atuar naquelas áreas operacionais de ativação, como uma promoção, ponto de venda, um trabalho localizado de mobilização, um evento. Ou a gente tem uma estrutura muito inchada e financeiramente o negócio não se sustenta, ou tem que ser enxuto, liderar o processo, o pensamento, e comprar a comunicação integrada, vai buscar a integração da ferramenta a partir do fornecedor. Estamos desenvolvendo um núcleo operacional na Art Company, e liderando esse processo porque a QG assumiu o conceito de comunicação integrada. A QG desenvolve a conceituação e a Art Company vai fazer a operacionalização das áreas complementares. E tem a Lage/Maggy que está se formatando para uma internacionalização do grupo. Como estamos buscando projetos internacionais, estamos limitados por não termos uma rede internacional. A Lage/Maggy tende a ser a empresa que vai estar buscando esse formato internacional para pegar esses projetos e levar para a globalização e vice-versa. Poder interagir com processos internacionais e entregar para os clientes que estão buscando um processo internacional o mesmo trabalho desenvolvido aqui, Desenvolver esse processo em outros países.

Vão abrir filiais no exterior?

R - Não exatamente, seria comprar ou vender uma parte de suas ações para uma rede. A idéia do grupo é se internacionalizar sem abrir mão da sua liderança. Vai pegar uma das suas empresas e vender. Cerca de 70% das ações da Lage pertence ao grupo, então, uma parte será vendida para transformar o grupo em internacional. A QG passa a ser internacional sem ter que vender ações. É um processo em desenvolvimento. É para ter um aporte de contas internacionais e dar suporte aos nossos clientes. Já temos 2 ou 3 clientes que estão vendendo em outros países. Um é o Boticário que está em 6 países. Em cada país temos de pedir um favor para uma agência local, temos que improvisar. Isso é um limitador para o negócio. A idéia é fazer parte de uma rede internacional para ter uma base para os nossos clientes. Temos um cliente de cosméticos que também está buscando outros países e outro da Talent.

Você sente que as empresas brasileiras estão nesse processo de internacionalização?

R - Ainda é pontual, mas conceitualmente a tendência é crescer. Apesar do mercado brasileiro ser muito grande e ainda não foi explorado, existem oportunidades de negócio de crescer fora do país. O conceito da exportação é um com o qual estaremos vivendo cada vez mais. Está virando plataforma eleitoral. É uma coisa que tende a acontecer, é buscar oportunidades em outros países onde a gente se encaixa. Para isso, os clientes daqui vão querer que o seu parceiro local vá desenvolver isso. Esse processo de enxugamento das estruturas dos clientes buscando rentabilidade faz com que não tenha mais uma mega estrutura localmente, ele vai precisar de um parceiro local, mas vai comandar de maneira centralizada. A inteligência, o processo de comando seria centralizado aqui.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Já foi respondida anteriormente. As coisas estão cada vez mais complexas nos micro-mercados, na equipe de vendas, no *trade*, no consumidor, que não dá mais para você trabalhar com uma única ferramenta, seja o mercado que for. Os projetos são concebidos de uma maneira a serem validados dentro dessas diferentes disciplinas integradas.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Essa é uma das colocações que fazemos em defesa da comunicação integrada. Você vai poder utilizar algumas ferramentas de comunicação onde algumas vão ser mais para a construção da marca e outras, sem estarem desalinhadas, ao contrário, estarão profundamente integradas, vão trabalhar em respostas mais imediatas. Você pode ter uma campanha institucional na televisão e uma promotora no ponto de venda provocando uma degustação, alinhada ao conceito da marca. Essa é a grande força da comunicação integrada. É poder conviver com diferentes ferramentas para atender diferentes necessidades da marca, de incentivo, de mobilização e até de promoção do produto, sem descaracterizar o posicionamento da marca.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Quando se fala em alinhamento internacional ainda está acontecendo no aspecto estratégico. Está ligado ao posicionamento da marca e não especificamente no aspecto de comunicação integrada de marca.

Ainda tem de amadurecer muito como transformar um pacote bem sucedido em um determinado país ou concebido para ser global, ser transportado através da rede. Ainda tem uma resistência grande nesse sentido. No processo cultural, o amadurecimento do mercado já assimilou a globalização estratégica, mas ainda está aprendendo a lidar. Acho que é muito bom para as agências se não tiverem resistências ao projeto, ou seja, sair do papel de ser líder do processo para ser parte desse processo. As agências ainda dizem 'esse é o meu projeto, fui eu que fiz', acho que isso está mudando rápido, mas a agência ainda não se envolve na comunicação integrada abrangendo diversas áreas, não se sente parte da implementação de um programa integrado. Pode até assumir a estratégia fazendo tudo alinhado com ela e não se sente integrada por uma questão de modelo. O modelo ainda não amadureceu para ter uma atitude ou figura que vá levar a isso. Precisa ter uma liderança local no cliente, comprometido com a agência no sentido de implementar um programa integrado que deu certo ou foi concebido num determinado local. Essa atitude de alinhamento ainda não aconteceu, apesar de ter a tendência de vir acontecer com muita velocidade. A imposição do cliente hoje é menos questionada e a agência dizer que vai desenvolver aqui, é bom para lá não e é bom para cá, já não existe mais. As agências e o nível gerencial do cliente começam a entender que não é só necessário como é bom ter de implementar isso. Vamos parar de discutir o 'se' e vamos discutir o 'como'.

Acho que tem uma tendência das agências, como a minha, de que se não estiverem estruturadas para atuar numa rede internacional, vão ser prejudicadas. Ela vai ter que fazer parte de uma rede ou ter algum tipo de modelo que a permita se inserir no cenário internacional. Tem 2 ou 3 redes virtuais internacionais. Nelas, você é independente, mas faz parte de um *pool* internacional que troca informações. Mas para atuar em grandes contas internacionais vai exigir um alinhamento maior. Pode ter exceções de grandes agências não internacionais como a DPZ, W/Brasil, Talent, com poucas contas internacionais. Não é por falta de capacitação, mas acaba ficando isolada da ação de marketing global por não atender à característica de integração. A não ser que por um motivo específico consiga se consolidar nesse alinhamento, como é o caso da Volkswagen, que conseguiu fazer um furo no processo, mas não dá para generalizar. Acho que a tendência é as agências adotarem um modelo que permita essa integração internacional.

O futuro. Sempre vão coexistir porque sempre vai ter um mercado com atuação que não vai estar preocupado com a internacionalização. Vão estar preocupados com o conhecimento internacional que possa ser provido por uma agência local. É como a gente faz hoje. Nossos clientes têm conhecimento do que acontece no mundo em relação ao negócio que lhe interessa. Já aconteceu e vai continuar acontecendo que as grandes agências locais vão ter que estar atreladas a uma rede internacional. Das 20 maiores agências, pelo menos 10 ou 12 são internacionais, e isso vai aumentar para 15 ou 16. Para você ter um volume grande de negócios vai ter de contar com algumas empresas internacionais que vão puxar o desenvolvimento do país e vão precisar contar com agências internacionais. Essas empresas vão buscar parcerias em outros países e não vão se vincular a uma empresa local, salvo exceções. Sempre você pode desenvolver um projeto de acabar com a dependência de estar atrelado internacionalmente, mas vai ter que estar ligado a uma rede internacional de alguma maneira.

Não vai poder fazer uma estratégia independente. Enquanto modelo de negócio, o ganho de escala, a otimização vai depender de uma globalização. Acho, então, que o mercado vai crescer com o domínio das multinacionais.

O relacionamento do marketing do anunciante mudou e muito forte. Antes a área de comunicação era centralizada numa pessoa ou num departamento. Hoje existe a fragmentação dentro do cliente, com líderes ou responsáveis por diversas áreas onde a comunicação pode interferir. Nós fomos requisitados por uma empresa financeira para discutir com pessoas de arquitetura /engenharia a atitude do consumidor dentro das lojas, das agências bancárias. Não era uma pessoa que cuidava de propaganda, mas sim da arquitetura das lojas. Uma vez que está crescendo o conceito de comunicação integrada, de sinergia, de otimização, via as áreas de marketing e comunicação do cliente, acaba se centralizando nele. Você tem hoje o pessoal que cuida do relacionamento com o consumidor, que é completamente diferente do pessoal que cuida da aquisição do consumidor, são grupos diferentes. A agência precisa, então, ter um perfil mais maleável para estabelecer não só um vínculo no cliente, mas saber transitar porque tem vários clientes dentro do cliente, por categoria, por disciplina. Tem a área do marketing direto, a de propaganda, a de *trade marketing* que cresceu muito, e a agência tem de saber transitar.

Como é feita essa integração frente a essa fragmentação que você colocou?

R - A direção da empresa atua mais hoje do que antigamente. Antes era a nível gerencial, tinha um cara que vinha de propaganda e que administrava a verba. Hoje é muito mais estratégica de negócios, por isso o nível de direção da empresa está atuando mais. E para fazer essa integração, cabe a agência atuar dentro disso. É um comprometimento muito mais corporativo e no dia-a-dia. As agências estão tendo que se alinhar com essa direção do cliente, não mais com o gerente de propaganda que era o dono da área, mas como parte de um processo, como um parceiro dentro de um plano geral. Temos diferentes reuniões no cliente sobre o mesmo produto com diferentes pessoas, dependendo com quem vai falar, o gerente A ou B. Essa maestria é feita a partir de um compromisso que a agência tem de atuar de maneira integrada e a capacidade de preservar a unicidade estratégica em cada uma das unidades onde ela atua. Quem dá esse tom é a direção da empresa que escolheu um parceiro de comunicação que assumiu esse compromisso.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Não sei dizer bem, mas o sentimento que tenho é que as mesmas pessoas passaram a ter novas áreas de responsabilidade, especialmente a alta gerência, a presidência e o diretor de *marketing*. Não tem uma figura. O *trade marketing* responde para essa liderança da empresa. A área de responsabilidade do diretor de *marketing* que era lidar com gerência do produto, hoje cuida mais do aspecto do sucesso do produto do que do seu desenvolvimento. Ao falar em sucesso do produto, precisa envolver diversas áreas de atuação. Acho que existe espaço sim para uma nova área que vise a integração de tudo isso, mas acho que vai continuar respondendo a uma direção da empresa que já existe. Na Brastemp são muitas áreas e para fazer uma discussão estratégica são muitos cenários que envolvem diversas pessoas, cada uma dentro do seu aspecto. Caberia até um gerente de integração de marketing, mas respondendo para a alta gerência ou direção de marketing.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Não tenho conhecimento. Acho que o *database* é muito mais conceitual, ou seja, a somatória das experiências adquiridas com diferentes projetos de diversos clientes ao longo do tempo, do que realmente ter um *database* de casos ou trabalhos, possibilidades ou alternativas. O banco de dados é diferente do *database*. No caso da Art Company, uma empresa que tem 19 anos de mercado, já passou por uma série de experiências que podem ser re-formatadas ou adaptadas para atender a uma situação localizada, mas não formatadas dentro do conceito técnico do *database*. É mais um grande arquivo, muito mais um *know-how* adquirido. Estamos procurando nos aproximar de alguma empresa ou profissionais, nos associar com alguma empresa de fora para trazer conhecimentos de varejo. Nós conhecemos pouquíssimo de varejo aqui no Brasil, apesar de trabalharmos bem publicitariamente não sabemos nada de *marketing*. Então, para assessorar uma empresa que depende cada vez mais do varejo, que vai vender desodorante, ainda tem poucos estudos sobre como o consumidor se comporta no varejo. Como se relaciona emocionalmente no varejo, a gente até sabe, mas não está compilado em termos práticos. As empresas que atuam no varejo não têm dados sobre o comportamento do consumidor, possuem dados de consumo, *ticket* médio, variedade de produto, *mix* de produto, frequência, tudo, mas como se comporta dentro da loja a gente sabe muito pouco. Esse é um dado facilmente globalizado, mas não está disponível. Estamos procurando, uma vez que temos uma operação de mobilização no ponto de venda. O cliente sabe tudo sobre a negociação que fez com o Carrefour, Pão de Açúcar, Lojas Americanas, o que for, mas não sabe como o consumidor atua. Ele compara preço, é uma dinâmica comercial, mas como ele se relaciona, como ele faz, não existe tecnologia para isso. Existe uma empresa americana que estamos conversando para trazer esse conhecimento para cá. Acho que tem muito conhecimento que poderia se transformar num processo ou informações que poderiam ser duplicáveis em empresas diferentes.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Acho que tem alguns profissionais, não muitos. O que falta é a dinâmica. Os profissionais que estão hoje qualificados para assessorar uma comunicação global não estão focados nisso porque o conhecimento da globalização está apenas nas grandes agências. E essas agências não estão focadas na comunicação integrada. Você poderia pegar um profissional e dar a ele um desafio. Acho que ele implementaria, mas não é dado esse desafio porque não é do interesse da grande agência porque o processo da comunicação integrada é mais custoso, menos rentável do que o processo publicitário. As grandes redes não estão focadas nisso, até compraram outras unidades para trabalhar em marketing direto, promoção, etc. Elas fornecem o serviço, mas não integram, não desenvolvem o planejamento integrado. Existem profissionais capacitados, mas não estão atuando com esse foco. As empresas alternativas que estão buscando uma nova genética, uma nova raça, um novo modelo de atuação e que não estão atuando em projetos globais, é que estão atuando com o foco de integração na comunicação. Não é uma questão de qualificação, mas uma questão de foco. Tem alguns profissionais experientes que já transitaram entre clientes, área comercial, marketing direto, promoção, etc. que poderiam conceber um projeto, mas não têm esse foco onde estão alocados hoje.

Agência: RINO PUBLICIDADE
Entrevista com Rino Ferrari Filho
Cargo: Presidente Executivo
Experiência profissional: 28 anos
Data: 18/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Concordo. Tem uma parte que gostaria de comentar. Quando se fala de forma integrada e interligada convergindo para o mesmo objetivo de marca, eu acho muito importante porque se usa o termo integrado para falar de *mix* de ferramenta, que acho um conceito antigo. Usar o *mix* de ferramenta convergindo para o mesmo objetivo de marca é que é a verdadeira comunicação integrada. É um detalhe que está implícito aqui na definição, mas ficaria mais claro. Não é só o *mix* de ferramenta, mas todos convergindo para a mesma conceituação da marca é que é importante.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Sempre cada caso é um caso. Têm marcas com estágios de maturidade completamente diferentes em diversos países. Uma que tem um estágio muito parecido em todo o mundo é a Coca-Cola, mas têm outras que já estão amadurecidas nos Estados Unidos e na Europa, porém agora é que estão chegando aqui. Quando chegam, elas não podem se comunicar da mesma forma que fazem lá há 30 anos. Acho que tem diferenças tanto de estratégia quanto de conteúdo e tamanho de mercado. A empresa que está começando não comporta um *budget* aqui ao que ela tem em um mercado onde já conquistou um *share* e um faturamento importante. Tudo isso tem de ser pesado.

Você quer dizer que a mesma marca pode adotar o conceito, a estratégia e as peças integralmente ou parte deles, dependendo do mercado onde estivesse?

R - Exatamente. Têm diferenças culturais importantes, diferenças de mídia. A TV para nós, América Latina, é importantíssima e menos importante na Europa ou nos Estados Unidos, que têm hábitos de leitura arraigados, uma segmentação maravilhosa de revistas. Tem essas diferenças regionais que precisam ser respeitadas.

A gente vê muitas empresas aplicando campanhas internacionalmente. Algumas são bem sucedidas, outras mais ou menos, outras são pasteurizadas, então não comunicam profundamente porque não pega no fígado. Eu não me vejo ali. Isso não é o meu país. Tem coisas adaptadas maravilhosas, como o MasterCard, 'isto vale tanto, isso vale tanto e tem coisas que v. não consegue comprar'. Esse é um conceito mundial e utilizado aqui muito bem, produzido localmente com a mulher batendo bola, fazendo embaixada no parque. Acho uma coisa bonita. É um conceito global, criando o material com aspectos da cultura brasileira.

Nesse exemplo, como funciona o processo?

R - Tem muito a ver com a liberdade que a companhia dá à própria empresa nos diversos países. Se você tiver uma gerência local muito passiva, ela vai achar muito cômodo receber as coisas e repassar. Se tiver uma gerência mais atuante, que quer ir mais fundo, mais corajosa, mais arrojada, você encontra um comportamento que vai ser melhor para a empresa, vai trazer um melhor resultado. Aí entra aquele negócio chamado 'medo', medo de ousar, medo de fazer diferente, de propor. Muitas vezes você vê desculpas veladas que custou 500 mil dólares para fazer isso lá, e daí, pega 50 mil dólares e faz direito de novo aqui. Porque não gastar um pouquinho mais e ter uma mensagem que possa dar maior envolvimento da comunicação com o consumidor. Esse é o nome do jogo. Se ela envolve adequadamente ela é boa, se não envolve, não adianta nada. Quantas vezes já vimos comercial *slice of life*, lindo e maravilhoso, mas tira o cartão de crédito e bota o banco, serve? Serve, tira o tênis e põe o carro, então se serve para tudo não serve para nada. É muito ruim.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Acho que partiu do cliente e a necessidade de controle que a matriz tem. Tem uns 10 anos. A aprovação é feita em nível de diretoria. Não tenho a experiência de ter feito isso, mas imagino que demora 1 ano para amadurecer um projeto adequadamente porque precisa fazer pesquisa, ter o consenso dos países e do seu *marketing*, tem uma geografia que dificulta a operação.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – O ponto fraco do sistema é não servir para alguns países, mas tem o medo das gerências locais de questionar as coisas. Acho que entra muito pelo lado de precisamos fazer uma campanha e vamos nos livrar dela. O ponto forte é a possibilidade de controle do que está sendo comunicado lá fora, é uma coisa que tem um peso para a empresa. Muita gente acha que o ponto forte é economizar em produção, o que é uma bobagem. É como não lavar o carro para não gastar. Você comprou carro de 50 mil dólares e não vou lavar porque já fiz um investimento significativo. Não é o que interessa. O que interessa é uma grande campanha ter *punch*, envolver o mundo inteiro e resolver bem.

Acho que tem técnica para isso, mas o sistema ideal é uma missão complicada. Se o objetivo é universal, complica, mas tem técnica para tudo. Acho que dá para desenvolver um sistema de pesquisas que tragam respostas consistentes e que possam ser alinhadas de alguma maneira. E o próprio sistema de planejamento, de acertar o que realmente mais conta para a marca e ver se naquele país a campanha está respondendo a isso. Acho que tem jeito de se estruturar.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Não conheço. Imagino que o Master Card seja um eficiente e têm outras, como a IBM, com algumas coisas que acho totalmente antisséticas. Tem um comercial de motorista americano de caminhão que é totalmente diferente do nosso motorista. Você percebe que o motorista de caminhão nos Estados Unidos é um empresário, o nosso é simplesmente motorista. Tem coisas que ficam completamente descoladas do universo, da cultura, do hábito e da forma como a gente apreende aquilo. É diferente. Eu ouvi umas críticas do consumidor brasileiro não entrando no jogo do comercial da Coca-Cola na Copa do Mundo, ‘vamos nessa Brasil’. A pessoa sentia que o comercial era para o mundo inteiro, então, que coisa brasileira é essa?

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Nada impede. Tem as regras de nacionalização de comerciais, a importação ficou muito onerosa com as modificações recentes na legislação. Tive o caso de uma agência da rede com a qual a gente trabalha e que atende a uma ferramenta chamada Drill, uma mini retífica, que faz parte da Bosch, maravilhosa com 100 acessórios diferentes. Importamos o comercial para fazer uma mídia no Natal. Como a legislação estava mudando, era tudo tão complicado e moroso que decidimos refazer a idéia inteirinha aqui, imagem, som e *copy*. É o mesmo comercial, exatamente, apenas em português. A legislação dificultou a importação e acho que ficou até mais legal, a custos de produção menores do que nos EUA.

O mais grave é o sentimento de colonizado que, aos poucos, começa a se romper. Colonizado porque aprendemos a fazer propaganda com os americanos e hoje acho que já temos coisas de muita qualidade. Já exportamos o comercial dos fósforos para a BIC. Ganhou o Clio e, o Hall da Fama do Clio, dez anos depois. Há 15 anos foi para o México e Argentina. Isso está acontecendo cada vez com mais frequência. Se falássemos espanhol, isso já teria acontecido há mais tempo ainda. Está tendo uma tendência de mudar o centro de decisão para a América Latina, de Miami para São Paulo. Acho isso uma novidade importante. A nossa sede era em Miami, mas agora é aqui. Eu sou o presidente para a América Latina. De certa forma a gente se exclui um pouco do mercado hispano em função do idioma. Mas nos Estados Unidos é um mercado muito grande, Caribe e, agora, América do Sul. A força do Brasil está superando esse negócio. Miami é favorecida pelos vôos, tem conexão para qualquer lugar do mundo, a qualquer dia. Aqui já é diferente. Tudo está ligado ao idioma, disponibilidade de vôos e disponibilidade de comunicação porque qualidade e talento nós temos.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integra-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Sem dúvida nenhuma. É super-importante integrar em um único plano. Nós fazemos isso desde que nascemos porque o conceito era resolver o problema do cliente. Então, é o que ele precisa e não o que eu quero fazer para ele. Um cliente que não é do ramo tem um *briefing* pobre, não é profissionalizado, então tem de mandar o *briefing* para o cliente. O grande exercício que fazíamos era se por no lugar do cliente, se o produto fosse meu eu ia fazer uma grande campanha de TV ou ia mandar uma mala direta? Você sente. Esse é o segredo de planejar com isenção e se liberar da execução. Será que vou propor uma ação num estádio com 50 mil pessoas? Como vou colocar isso de pé? Aí erra no planejamento, não propõe porque tem medo de dar errado. Acho que é obrigação da agência ter esse espectro todo sem pensar se ela vai executar ou não. Fazemos parcerias para as especializações, que é a tendência, mas o cérebro tem de ficar dentro de casa. Isso é difícil, mas é possível. Tem de trabalhar junto, agência e cliente, se ficar competindo não dá certo.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Sim. Já foi comentado.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Existem 2 tipos de clientes. O que tem recursos pode fazer as duas coisas, uma verba institucional ou de produto e outra promocional, e arrumar um link para isso em questão de conteúdo. O outro é um grande desafio, e mais difícil, é ter uma campanha que fala de marca e produto ao mesmo tempo, mas que a gente vem fazendo desde que nasceu. Você tem de apresentar produto, benefícios e diferenciar de um jeito que aquilo vai se somando para a marca. É o que a gente vem fazendo para a BIC há 36 anos. Nunca teve uma campanha de imagem institucional pura, só de produto, mas aquilo foi construindo a imagem da empresa. Mas é um grande desafio. Algumas companhias vêm fazendo só o institucional de marca, propositalmente, e deixam as ações de vendas ou promocionais para serem decididas localmente. Abrem mão do controle de promoção do produto deixando isso para as gerências locais.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Como agência independente e local acho ruim. Acho estranho, é uma concentração nociva, dá idéia de grande irmão. Li um artigo do diretor da nossa rede sobre as globalizações e fusões. Ele diz ‘quando terá sido a primeira vez que um *Chairman* de uma agência não foi a uma reunião com o cliente para ir numa reunião na bolsa de valores?’, isso é ótimo. ‘Quem terá sido o primeiro presidente de agência que nunca trabalhou com propaganda’, vindo do mercado financeiro. São coisas impensáveis até há pouco tempo. Ele está questionando como nós somos diferentes deles. Nós jamais vamos deixar de ir a uma reunião com o cliente para ficar vendo a cotação da bolsa de valores na Bloomberg. Por sermos independentes, nós procuramos resolver de forma diferente, respeitando o sabor local. Temos várias contas locais que são atendidas em mais 3 países. Começamos a trabalhar com a Kodak mundial que é uma conta extremamente técnica, diagnóstico por imagem na área da saúde. Foi a primeira conquista global da rede. Tinha um coordenador da América Latina e trabalhamos juntos. Cada processo tem uma agência líder. Esse foi uma agência de Atlanta. Acho que é um percurso difícil, o mercado se estreitou, mas as agências acabam encontrando o seu nicho. Tem havido muita compra, tudo ficou primo.

O futuro sob o ponto de vista da globalização. Eu torço muito para que haja uma nova onda com um pensamento ao contrário do ‘pensar globalmente e agir localmente’, ou seja, pensar ‘localmente e agir globalmente’. Meu *feeling* e desejo é que as empresas voltassem a ter o sabor local para ter um diferencial competitivo. E do local passaria para o global. O global não deveria ser controle de argumentação e sim o jeito de operar, métodos de trabalho, de diagnóstico, de planejamento e o recheio que nascer dali deveria ser independente. Claro que posso ter um tema global se não tiver problema mundialmente, mas não obrigatoriamente globalizar devido a necessidade de controlar ou de fazer economia. Começaria do particular para o geral e não do geral para o particular.

É a pergunta: o que preciso para ser líder mundial? Tenho de ser líder em cada país. E o que preciso para ser líder nesse país? Será que é igual ao que preciso para ser líder no país vizinho? Acho que não. Esse seria um pensamento mais moderno do que a globalização que está nivelando hoje.

Dentro desse raciocínio do local para o geral, até que ponto essa busca da marca global passa a ser tão importante assim?

R - Esse é um bom questionamento. Por que ter uma imagem única de marca em todos países e não uma imagem em cada país, de ver a melhor imagem em todos eles, desde que eu seja líder em todos eles. Na globalização vai economizar o que? Produção de filme? Quantas vezes você já viu a figura do alpinista ser usada em convenção de vendas, consultoria, palestra de motivação? Umas trinta. O teu questionamento é maravilhoso. Por que não posso ter a melhor imagem possível em cada país em vez da busca de uma imagem única?

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Acho que não. Estão do jeito que estavam, só que impondo mais. A relação está do mesmo jeito.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Eu não tenho conhecimento. Tenho ouvido falar em universalidade de pesquisa, roteiros com a mesma estrutura para ser aplicado no mundo todo. Tem centralização dos dados, mas não sei se chega a ser um *database*. Acho que tem um comportamento diversificado. Em cada bloco de empresa passa por um momento desse. Acho que já tem empresa voltando a pensar daquela forma localizada, como falei, porque isso passa a ser um diferencial competitivo. Você tem diferencial de marca cada vez mais particular, esse é o patrimônio. Tem jeito se tocando com isso.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sim. É mais forte em criação, depois mídia e, depois, planejamento. O planejamento deve ser a maior carência. Tem um sortimento muito maior de bons criadores e não sei em que nível as pessoas conhecem metodologia para fazer planejamento.

O profissional de planejamento é diferenciado e hoje, a turma de atendimento não tem o *punch* que tinha antes. Nós somos profissionais de atendimento que aprendemos a planejar e o planejamento virou um negócio à parte, é em separado, o que acho uma pena. Justamente o maior valor do atendimento era essa capacidade de planejar, de ter um *drive* para orientar o cliente. E não sei o quanto que se conhece de comunicação integrada, desse conceito que você coloca, e convergindo para a marca. É também uma questão de mercado, de gerar aqui no Brasil uma campanha global a partir do momento em que essas oportunidades começarem a acontecer. Não tivemos essas oportunidades porque os chefes estão lá e não aqui. Acho que tem muito a ver com isso.

Agência: TALENT COMUNICAÇÕES S/A
Entrevistada: Carla Rosset
Cargo: Coordenadora de Ações Estratégicas
Experiência: 16 anos
Data: 28/6/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – O que é diferente para posicionar. O que a gente chama de Estratégia de Atuação Integrada tem 2 passos: 1) que é posicionar a marca: o que é que ela tem que significar na mente do consumidor, por exemplo, que a Brastemp 'não tem comparação', ela tem que significar um *top* do que a pessoa possa comprar, é o que ela vai significar no posicionamento; 2) a segunda fase chama-se planejar para fazer acontecer, é criar uma personalidade de marca, a partir do posicionamento e aí cria todas as atitudes dessa marca em todas as áreas que você chama de disciplinas de comunicação e a gente chama de ferramentas. Tem atitudes na comunicação, atitude *hard sell*, atitude de interatividade, de ponto de compra, cada uma vai gerar uma experiência com esse consumidor. A soma dessas experiências tem que fazer com que os nossos objetivos sejam cumpridos, fazer com que esse consumidor se identifique com essa personalidade, que haja uma afinidade. Com essa estratégia a gente fideliza o cliente dentro do grupo, porque tenho a área de desenvolvimento de negócios, e fazemos um trabalho de interatividade da marca com esse consumidor, atingindo um relacionamento com as pessoas além do que normalmente se conseguiria. A gente usa termos diferentes com respeito à sua definição, mas concordo, é exatamente isso, até porque na Talent tem casos de uma alta taxa de desejabilidade e baixo custo em relação à marca. Tínhamos 70% de pessoas que iam comprar a marca, mas só 30% realmente comprava, o que já era uma forma de estar fazendo isso. Não tenho clientes que fazem marketing global, todos são nacionais. Não exportam campanhas. Voltando à definição, a nomenclatura é diferente, mas concordo com ela, com certeza, talvez seria expressa de forma diferente conforme o estilo da pessoa, mas é isso aí.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Jamais, os públicos têm diferenças sócio-culturais grandes, às vezes você tem as mesmas classes sociais, mas têm diferenças muito grandes na forma de ver das pessoas, o que é importante para elas, o que é valor para elas.

O posicionamento tem que ser o que é valor para as pessoas, que posição a marca vai ocupar na mente da pessoa, pode ser que um valor daqui não seja o de lá, pode ser que sim, precisa se analisar. No caso de marketing global imagino que é preciso manter uma base, uma cara que tenha a ver com o produto e que seja valor para a sociedade. Até porque na personalidade da marca você tem diversos tipos, se pegar uma pessoa você tem diversas qualidades para enfatizar, se eu falo com você provavelmente vou estar enfatizando umas, se falo com meu marido vou estar enfatizando outras, dependendo da área de atuação, do que a gente quer daquele público, sem sair da personalidade da marca dando um gancho para a forma de falar.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – A agência está adotando há 3 anos. Fui contratada para fazer o desenvolvimento desta área de comunicação integrada e da área de desenvolvimento de negócios da *holding*. Foi criado o departamento para criar uma filosofia de trabalho que consiga trazer esta habilidade para a agência e efetividade para o cliente. O processo está sendo desenvolvido pela agência.

O tempo necessário para o processo desde o *briefing* é de 2 meses, na média 1 mês, mas o comum é 15 a 20 dias para fazer o planejamento.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Tem na empresa uma personalidade muito interessante na diretoria e a crença de que é um bom caminho. O problema maior desse modelo é a qualificação das pessoas, a gente tem um conceito de criatividade estratégica onde tudo é criado para gerar uma determinada experiência. Não são todos os clientes que já tem esse tipo de planejamento integrado porque alguns dividem a verba com outras agências e o diretor de *marketing* gosta de ficar fazendo esse trabalho junto às agências de promoção, etc. A gente cria essas ações justamente para gerar aquela experiência. O problema é a qualificação dessas pessoas acostumadas a trabalhar sobre um *briefing*, mas não sobre uma coisa de estressar a personalidade, ir a fundo, tentar entender como é que a pessoa percebeu aquela experiência. A gente ainda tem uma grande centralização neste ponto por causa disso. A centralização na agência é para garantir que as coisas vão sair de acordo.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – A gente tem campanhas, não tem resultados, tem um trabalho de longo prazo. Nestes 3 anos, o resultado foi bom.

Como v. sabe que foi bom?

R - A gente tem marcas que reagem melhor e marcas que não reagem.

É a marca ou é o tipo de produto?

R - Acho que são os dois.

Alguma categoria de produtos reage melhor do que outras?

R - É muito cedo para avaliar, mas acho que bens de consumo durável. Pegamos um período complicado de mercado, recessão, há dificuldade para identificar.

Qual é a metodologia para avaliar?

R - Estamos criando uma nova metodologia para avaliar, mas o que a gente faz é avaliar as vendas. Estamos com essa postura bem de empresário, a gente sente uma resistência no cliente quando chegamos com coisas que não são a solução para o problema dele, naquele momento. Ele fica constrangido porque gostaria de estar planejando, fazendo campanhas enormes de marca, mas tem outros problemas para serem resolvidos. Tem muita coisa *hard sell* com a personalidade de marca.

Como conciliar isso se vendas é imediato e construção de imagem de marca é de longo prazo?

R - No caso de marcas de ar condicionado, no caso da Brastemp, a gente mudou um pouquinho a personalidade dessa marca e está colocando o que é aspiracional, toda aquela coisa de Brastemp, estamos colocando mais agressividade no mercado. Não estou construindo uma marca, ela já está construída, estou fazendo com que ela seja mais agressiva, *hard sell*. A gente aqui na agência tem marcas muito solidificadas, não estão em formação. Já tem o aspiracional da marca, uma identidade, mas tem um toque um pouquinho mais agressivo.

Pode exemplificar?

R - Não, é confidencial. Brastemp, por exemplo, nunca teve um foco tão agressivo quanto está tendo agora, principalmente no ponto de venda. Tem aquela coisa na TV, mas no ponto de venda ela está bem, no sentido de "é agora", v. não vai sair daqui sem o seu Brastemp, de novo'. É uma coisa que a gente viu na pesquisa. Quando as mulheres saíam sem a marca elas ficavam satisfeitas mas com a pulga atrás da orelha, aquela coisa de 'será que eu fiz a coisa certa?'. A marca continua com o slogan 'não tem comparação', mas está mais atrevida.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Falta de grife no mercado. A gente tem um bom histórico em Cannes, mas estrategicamente ainda não tem um nome lá fora, eles conhecem, já ouviram falar, mas não sabem. Você até sente uma determinada arrogância, são grandes grupos de comunicação, têm muita informação, muita gente pensando em estratégia, têm menos sensibilidade, porque se movem devagar, são grandes, mas ainda não nos consideram. Reconhecem a parte de criação, mas ainda não reconhecem a capacidade de planejar. A falta de grife é a falta de reconhecimento da 'inteligência'. O Brasil tem uma cara criativa, interessante, mas é só.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integrá-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Acho que é possível, tem que ser possível porque hoje em dia se agência e empresa não trabalham juntas, sempre vai ter uma perninha faltando. Você faz e quando não dá o resultado esperado, a gente vai olhar. Já tivemos casos de clientes que não tinham distribuído o produto, que *marketing* não sabia o que ia rolar, que ia sair uma grande campanha e não tinha produto. Acho que a agência tem de comandar isso, alguém do cliente e alguém da agência monitorando essas experiências.

Você acha que o cliente daria essa autoridade/responsabilidade para a agência?

R - Não é questão da responsabilidade, é ter alguém no cliente e na Talent comandando juntos essa operação. Acho que a Talent tem uma franquia com os clientes.

No caso de cliente com 2 ou mais agências, como ficaria essa relação?

R - Ficaria complicado por causa da criatividade estratégica, na passagem do *briefing* gerando ter 5 coisas diferentes que o atendem. Em cada lugar a marca vai colocar um aspecto da sua personalidade, por isso acho bastante difícil o cliente comandar sozinho, especialmente aqui no Brasil.

Como está tudo muito segmentado (agência de marketing direto, promoções, etc.), a agência de propaganda teria condições de controlar?

R - Não, não poderia comandar o processo. Está integrado no posicionamento, nas coisas que se faz, mas não necessariamente na personalidade da marca. Você tem boas campanhas, gente boa nas outras agências, mas não é a mesma coisa, até porque não podemos abrir como trabalhamos. Como não pode abrir a criatividade estratégica, não sai um trabalho de curto e longo prazo como estamos pretendendo. É um processo ainda preliminar. É também complicado porque essas agências não são fieis. É sempre feito concorrência para 5 ou 6 agências e se passar o posicionamento da marca todos vão ficar sabendo e pode depois trabalhar com o concorrente. A estratégia, os passos que serão dados estariam revelados. Muitas vezes essas agências já trabalharam com o concorrente do nosso cliente, é um perigo. A gente tem conseguido trabalhar com *fee* e contrato de longo prazo, isso é coisa que não existe no mercado. É uma coisa que estamos implantando.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Eu acho que com o posicionamento e a personalidade da marca seja possível levar para outras partes do mundo, não no mundo todo porque é super complicado. Até o McDonald's mudou a personalidade da marca em alguns lugares, na Itália tem macarrão, em outro tem comida, não é só para criança, é para adultos, há alguns elementos que você vai usar em outros lugares, enfim, é complicado. Algumas coisas como símbolos, identidade visual, sim. Em alguns lugares da Europa o posicionamento é de *fast food*, super adulto, no Brasil ele é muito mais criança. As cores, o formato do M, enfim tem personalidade. A gente faz com que aquilo seja mais agressivo, as pessoas que trabalham nisso é que têm o hábito de unificar.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R - Mesmo quando o mercado não estava demandando tantas vendas, a gente fazia coisas de vendas pensando na marca. Em última instância, nestes últimos 4 anos que estou aqui, nunca houve um cliente que não pressionasse para vender. Na condição de mercado que a gente tem no Brasil acho que não dá só para ficar construindo marca. No planejamento anual sempre tem épocas de *hard sell*. O relacionamento da Talent é com o presidentes, diretores que estão sempre sendo cobrados por resultados, mesmo o marketing de hoje está muito focado para vendas e resultados, não tem mais aquela coisa de estar passando na agência , a gente precisa entender essa coisa também.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Tem algumas experiências das grandes multinacionais, de uma coisa um pouquinho enguiçada. Está todo mundo buscando acordo internacional, vai encontrar uma forma e acabar fazendo. O que a gente vê junto aos clientes é que as agências multinacionais ainda não são tão boas, trabalham com aquela coisa de alinhamento, não posso mudar, há morosidade. Tem algo do ego do profissional de marketing que acha que pode ter uma atuação e projeção maior com maior autonomia. Tem os 2 lados da moeda, por um lado é bom que alguém esteja planejando mundialmente, mas, nesse caso, ainda não conheço um cliente que diga 'que legal, a gente trabalha com uma agência multinacional, ela é ágil, é interessante, a gente tem autonomia, a gente consegue estudar o mercado'. É um processo onde todos estão se adaptando. Vai acontecer. Todo o mundo vai ter uma ligação internacional, mesmo por causa do fluxo de informações, não pode ser só na base de viagens. A Talent tem parcerias, mas ainda não está integrada a uma rede.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – A gente tem feito muito movimento no sentido de achar um modelo dentro do sistema participativo. Não é um modelo necessariamente aprovado, tem seus prós e contras, mas tem gente que só pensa e gente que só operacionaliza. Isso vai contra o modelo no qual as pessoas acham que pensar é valor. Eu acho que tudo é valor porque as pessoas que realizam as coisas têm de ser tão valorizadas quanto as que pensam. Tem gente que tem uma capacidade fantástica de realizar coisas, seria uma ótima realizadora, mas por algum motivo ela fica maculada com esta condição. Precisaria existir alguma coisa onde todos tivessem esse pensamento da comunicação integrada, não alguém mandando e alguém fazendo, ou alguém pensando e alguém fazendo, todo o mundo, até o cara que está criando o folhetinho, o cara que está mandando os promotores distribuir o folhetinho, todo o mundo tem que ter essa visão do que a gente está querendo. É engraçado como as pessoas mudam as coisas quando elas não sabem porque estão fazendo aquilo, não sai direito e ela dá o seu toque de criatividade. É normal nas pessoas, mas como elas não sabem porque aquilo está acontecendo, a alteração pode virar uma experiência que você não queria. O problema, tanto no cliente quanto na agência é quanto à qualificação das pessoas.

Existe a tendência de ter uma pessoa ou um departamento responsável pelo trabalho de planejamento/integração nos clientes que estão mudando a sua estrutura?

R - Eu senti mais que é um conselho, formado por algumas pessoas que são responsáveis por aquela coisa, se dão bem, elas tem um motivo e estão integradas.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Ainda é muito embrionário.

O cliente tem consciência disso ou só está pensando em estoque, produção, vendas?

R - A própria pressão por resultados tem adiado certos projetos que precisariam de investimento. Esse é o maior problema dos profissionais nas empresas. Fizeram cursos fora, leram livros em inglês e é claro que eles sabem, mas necessariamente não estão aplicando esse conhecimento devido a fase em que se encontram.

A agência teria alguma coisa neste sentido?

R - Não.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – A gente está num processo de qualificação.

Em que nível?

R - Tem gente muito boa e tem gente que ainda não entendeu, mas estamos num processo de qualificação, não posso te dar uma percentagem.

Esse processo está no estágio básico, intermediário ou avançado?

R - Tem gente muito boa gerenciando esse processo da integração, mas o resto ainda não, essa coisa da união das pessoas dentro das empresas em torno de um objetivo, está num processo em fase embrionária passando para a intermediária.

Vocês fazem dentro da agência esse processo de qualificação, de conscientização,?

R - Formalmente não, a gente tem uma reunião de *staff* onde a conscientização é passada para as pessoas. A gente vai começar a planejar e a dar alguns treinamentos específicos.

Agência: YOUNG & RUBICAN PROPAGANDA

Entrevista com Valéria Ordonhez

Cargo: Diretora de Atendimento

Experiência profissional: 14 anos

Data: 19/7/02

1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão). Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?

R – Concordo plenamente.

2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?

R – Acho que podem ser aproveitadas. É claro que há países onde a globalização não é tão bem vista, mas quando trabalha só o conceito e a estratégia criativa eu acho mais fácil de adaptar do que quando você recebe uma peça totalmente pronta e cai naquele sistema de estar remontando ou fazendo *copydesk*. Acho que aí tem alguns problemas culturais, tipo de modelo que foi usada no comercial, se tem as mesmas características do país, porque o consumidor se ressentir disso. Ele sabe que as coisas estão cada vez mais globalizadas e que isso não foi feito especificamente para ele. Quando a peça vem totalmente pronta a gente tem pouquíssima mobilidade para estar mexendo e a dificuldade é um pouco maior. Depende da situação você pode usar de uma forma ou de outra.

Como funciona o processo?

R - Quando trabalhamos com clientes globais, a própria empresa tem muitas restrições sobre o que pode fazer ou não com as marcas globais. Tem empresas globais presentes no Brasil com marcas globais e marcas locais. Quando você trabalha com as marcas locais tem toda a liberdade para estar mexendo com isso. Quando fala de marcas globais, não pode mexer nisso nem naquilo, isso dificulta o processo. A campanha já está tão reconhecida mundialmente que somos obrigadas a trabalhar com esse tipo de comunicação globalizada porque tem a marca global e todas essas restrições, porém é difícil ter alguma coisa que funciona no mundo inteiro. Especificamente para os conceitos que são globais, é feito um *briefing* sobre a comunicação especificamente. Esse *briefing* é aprovado pela matriz da empresa no exterior.

A agência trabalha essa comunicação, aprova com o cliente global e desenvolve o projeto. Quando fica pronto, os países vão testar esses comerciais (entre aspas) para a região, o que significa que não seria somente para o Brasil. Muitas vezes a gente testa o comercial aqui no Brasil, mas tendo em vista a sua utilização para a América Latina. Às vezes um outro país como a Argentina, Colômbia ou México também testa a comunicação para ver se serve para a América Latina. A partir daí é colocado investimento nessa comunicação.

Essa aprovação internacional é feita diretamente com a matriz ou tem uma divisão regional?

R - Depende de cada cliente, mas os *briefings* e os processos criativos passam diretamente pela matriz.

3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?

R – Acredito que muito mais pelo cliente do que pela agência porque, assim, eles têm mais controle mundial (entre aspas) da qualidade da comunicação, do que se está falando sobre determinada marca. Acho que dos últimos cinco anos para cá, a globalização está cada vez mais presente. Hoje em dia você tem uma visão muito globalizada das marcas, até porque tem sido estratégia das empresas possuir mais marcas globais e menos marcas locais.

A aprovação das campanhas é feita em alto nível de diretoria.

No mínimo 6 meses, sendo bem otimista, para desenvolver campanhas de CIMG, mas tem processos de 1 ou 2 anos, depende.

4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura, etc.)? Haveria um sistema ideal?

R – Aceitar facilmente eu acho que nunca. Primeiro porque você pega a coisa muito pronta, não tem como discutir o processo, só tem como criticar, o que é diferente. A partir do momento que você participa e está envolvido, está contribuindo para chegar a um resultado final é diferente. Quando a coisa está pronta você critica. Então é uma questão de avaliar para ver se serve para a sua condição de mercado ou não.

E se não servir, o que acontece?

R - A gente precisa ver o que se faz em relação a isso, se tem uma outra opção, se vai mudar a sua diretriz de televisão para revista, se vai mudar de comunicação de propaganda para promoção, porque cada mercado tem uma situação.

Quando você fala em mídia e promoção não estaria mexendo na estratégia criativa?

R - Sim, porque dificilmente você consegue mexer na estratégia. O que você faz é usar outras ferramentas para adaptar a estratégia para a sua solução de mercado. Às vezes o produto é amadurecido em outros mercados e você é obrigado a usar o mesmo tipo de comunicação, mas o seu não está tão amadurecido assim.

Haveria um sistema ideal?

R - Talvez, se ao invés de ter de uma única peça de comunicação, conseguíssemos dividir os hábitos de comunicação porque os hábitos dos europeus, dos americanos e da América Latina são completamente diferentes. Principalmente no Brasil, que tem uma propaganda muito desenvolvida, às vezes a campanha importada não é do gosto do consumidor. Ele compara a campanha global, estrategicamente bem pensada, mas acaba sendo uma campanha meio morna, meio sem sal para a gente porque aqui você tem coisas muito boas. Então você se desliga dela um pouco. Por mais que a campanha funcione bem mundialmente, às vezes tem dificuldades aqui e para agradar a todo mundo você tem que entrar na média, não é? Você não desagrada ninguém, mas necessariamente não agrada totalmente. Perde um pouco a eficiência.

5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?

R – Se há alguma dúvida que essa comunicação vai funcionar, testamos antes de ir para o ar. Se encontramos resistência ou rejeição do consumidor, o investimento não é feito, faz-se uma nova comunicação, espera-se, até colocar no ar. Além do mais, eu tenho resultados bons do próprio consumidor (que vota pela Internet) sobre campanhas globais com uma linguagem diferente e identificadas como uma das melhores que estão no ar. Por exemplo, o nosso cliente AT&T tem uma campanha mundial desenvolvida em New York, que começou a ser veiculada nos EUA e depois foi para todos os países do mundo. Foi adaptada para várias regiões, como a Europa, Ásia e América Latina. No ano passado, quando colocamos essa campanha no ar em TV aberta e a cabo, ganhou o prêmio de melhor comercial do mês na TV a cabo. É uma estratégia global definida para a marca e o consumidor não teve problemas com essa campanha. O próprio consumidor votou nessa campanha global.

6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?

R – Hoje há leis muito duras para a importação de comerciais. A nova lei do Condecine estabeleceu uma alta taxa de protecionismo ao cinema brasileiro, aumentando as dificuldades em relação aos custos. Temos um problema de custo, mas parece que não temos um impedimento quando tem um comercial para seu usado globalmente. Por mais que se prove que com esse mesmo dinheiro você seria capaz de produzir um filme novo, a coisa está tão bem estruturada que o cliente prefere pagar esse valor em vez de produzir um novo comercial. Não sei se isso vai funcionar na proposta da lei. O preço foi aumentado para que não se pudesse estar fazendo mais filmes aqui. Eu tenho dúvidas que isso possa acontecer. Em média, considerando a gravação do som, re-gravar o *pack-shot*, os trâmites locais, custa uns 40 a 50 mil dólares no total. Com isso, daria para se produzir algum comercial local. Impedimento para se criar não, mas considerando os custos de produção e de modelos, o Brasil é caríssimo em relação a outros países. Enquanto que nos Estados Unidos você consegue fazer boas negociações para os direitos de uso no mundo todo, os custos de direitos autorais de fotógrafos, diretores e dos modelos daqui acabam inviabilizando o projeto.

Pela minha experiência de trabalhar com marcas globais, recebemos solicitação do exterior para consultar os veículos de comunicação daqui sobre a possibilidade de veicular ou não o comercial internacional. Isso porque só consultamos a mídia quando sentimos que temos algo extremamente agressivo ou que possa dar algum problema, mas nos outros países você nem começa a fazer o planejamento de mídia se não tiver o aval do veículo. No Brasil não se trabalha assim. Pelo fato da nossa propaganda ser mais ousada do que no resto do mundo, acho que, mesmo assim, não estamos tão presos com respeito à nossa ousadia publicitária. Essa nossa ousadia é que poderia ser um impedimento em outros mercados.

7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto etc. – passa a ser importante integrá-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?

R – Sim, muito importante. Hoje em dia, com esses processos de marcas globais, não dá para não somar esforços. Na mesma comunicação você tem que estar falando a mesma linguagem, no ponto de venda, na propaganda, na promoção, na embalagem, no evento que estiver fazendo. Quer dizer, como os recursos estão mais escassos você tem sempre de soma-los num plano integrado. Sim, isso é possível. As coisas são mais lideradas pelo cliente do que pela agência, mas com esse negócio das coisas estarem cada vez mais globalizadas, acredito ao receber um *briefing* as agências de propaganda ou as que trabalham todas as ferramentas vão dar atenção a todas as áreas. Acho que é uma tendência estar sempre pensando no conjunto, como um todo. Vamos supor que você fosse fazer uma ação de um evento e uma promoção cuja ferramenta não tenha dentro da Young. Eu recomendaria no planejamento estratégico.

Dependendo do cliente, teríamos como implementar. Todas as agências estão começando a trabalhar a marca considerando que a propaganda não tem mais aquela força de ter 80% do *budget*, diminuiu muito. Hoje em dia o varejo está levando uma boa parte dessa verba. Portanto, a gente acaba não pensando só em propaganda e indo para as outras áreas. Quem torna isso possível é o cliente.

8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por que?

R – Funciona, tanto que trabalhamos com marcas globais. Se v. não tem nenhuma rejeição para o comercial ou para a campanha, aplica-se da mesma forma que no mundo inteiro.

9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity* a longo prazo com as necessidades imediatas de vendas locais?

R – Quando você tem um *brand equity* ou um conceito facilmente adaptável para todas as disciplinas é mais fácil. O Master Card tem uma campanha mundial e há vários anos que consegue boas adaptações em qualquer lugar do mundo, utilizando coisas mais relacionadas com o tipo de problema que está tendo hoje com o conceito globalizado. Isso é uma coisa muito difícil de ser feita, mas eles fizeram. Tem que ter um *consumer insight* bem forte por trás. Outro exemplo é a Coca-Cola que faz bem isso, ela tem necessidades locais. Aqui ela briga com o guaraná e fora com a Pepsi Cola e consegue fazer campanhas globais e locais.

10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?

R – Acho que é humanamente impossível uma conta global trabalhar com uma agência local. Nós que trabalhamos numa rede global trocamos muita informação. Uma campanha mundial que esteja presente em todos os países, dificilmente vai conseguir trabalhar de forma localizada porque você troca informação do que foi feito e como foi feito. As outras agências poderiam participar, mas atuariam muito mais nas contas locais porque as estratégias são globais. Hoje, para conseguir uma conta internacional, ou você está no processo como um todo ou vai ser difícil pegar esse tipo de conta localmente, a não ser que a própria estratégia do cliente seja diferenciada para cada mercado. A Nike tem essa estratégia, ela utiliza uma agência local, trabalhando com várias agências no mundo. Aqui ela está na Aid que é local, mas extremamente criativa. No futuro, acho que o mercado estará diminuindo porque existem cada vez mais marcas trabalhando globalmente.

Cada vez menos você pode ter a sua opinião, a sua criação local, o que não impede que as agências locais, através de um excelente trabalho, consigam desalinhar algumas comunicações, como é o exemplo de Ariel. A Procter & Gamble é completamente globalizada e tem uma campanha totalmente brasileira, onde um publicitário foi para lá e provou que tinha de ser feita assim. Ela tem um formato específico para o nosso mercado. Acho que a gente tem de morrer brigando para fazer isso quando acredita que este é o caminho.

11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o marketing do anunciante e as ações de comunicação?

R – Sim, aqui no Brasil não, mas tem casos de pessoas que são coordenadoras da América Latina, coordenadoras da Europa, dos Estados Unidos, ocupando esse papel de implementar a estratégia na região. O Brasil acaba sendo o principal país da América Latina, então, em muitos casos, os diretores de marketing do Brasil passam a ser diretores de marketing da América Latina. Essa coisa está se massificando cada vez mais.

O Brasil está coordenando os trabalhos na América Latina em função disso?

R - Não necessariamente, dependendo da empresa que tenha posições mais importantes em outros países, aí o outro país passa a ser o coordenador. Depende de onde a empresa está atuando.

Acho que o relacionamento entre o marketing do anunciante a agência está pior porque a partir do momento que você tinha de desenvolver toda a estratégia era muito mais parceira do cliente. Hoje não se pode fazer muita coisa com a comunicação, então, você tenta fazer o possível para chegar a um resultado agradável, o que não é aquela coisa de entrar no negócio do cliente, entender o que está acontecendo, desenvolver a estratégia localmente. Acho que o relacionamento piorou bastante para as marcas globais.

12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estaria formando um *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o *database* para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?

R – Não tenho essa informação.

O que pensa a respeito?

R - Com a Internet você pode descobrir o que quiser, as informações existem, mas o problema é como analisa-las.

Aí está o diferencial. Não adianta ter milhões de dados e não saber o que fazer com eles. Precisaria ver o que seria isso (database) e o que seria relevante para determinada marca.

13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?

R – Sim. Acho que o Brasil tem as melhores propagandas do mundo, não só no nível de criação, mas de planejamento. Acho que o nosso mercado é competitivo o suficiente. A partir do momento que você tem uma grande campanha, ela não foi desenvolvida só pelos criativos.



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1451/2003



1200301451