

2022

**FÁBIO MANUEL NETO
BARROS**

***O account planning e o perfil dos seus
profissionais nas agências de
publicidade em Portugal***

. I A D E V 0 0 ; 0 7 - 2

· I A D E V 0 0 : 0 7 - c

**Fábio Manuel Neto
Barros**

***O account planning* e o perfil dos seus profissionais nas agências de publicidade em Portugal**

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Sofia Esteves, professora auxiliar convidada do IADE – Universidade Europeia.

Para Carlos Cardim e Manuela Allo

. I A D E V 0 0 : 0 7 - 2

. I A D E V 0 0 ; 0 7 - 2

agradecimentos

*Agradeço a António Barros e a Maria Neto
pela incondicionalidade, confiança e paciência.*

*A Rúben Barros
pela doçura de carácter.*

*A Margarida Pais, Gisela Bastos e Joana Figueira
pelo companheirismo, amizade e suporte.*

*À Professora Doutora Ana Sofia Esteves
pelas ideias, leituras, incentivo e cuidado.*

*Aos profissionais que participaram na investigação, a Joana
Veiga e a Lucas Giddings.*

. I A D E V 0 0 ; 0 7 - 2

palavras-chave

account planning; *account planner*; pesquisa em publicidade, estratégia publicitária; publicidade; agências de publicidade

resumo

Ao contrário da evolução da disciplina no Reino Unido ou nos EUA – em que o *account planning* surge de um processo evolutivo da pesquisa de mercado para a pesquisa em publicidade –, a introdução da disciplina no *modus operandi* de agências de publicidade que não usavam pesquisa anteriormente traz consigo a importação de uma ‘filosofia’ com implicações práticas regionais distintas. Em Portugal, pouco se sabe sobre a adoção da disciplina e da sua respetiva introdução nas agências de publicidade. O presente estudo procura atenuar a carência de conhecimento sobre as práticas e papéis desempenhados pelos *account planners*, procurando desenvolver uma primeira caracterização do *account planning* nas agências de publicidade em Portugal, e em consequência contribuir para gerar informação que permita potenciar a gestão e otimização das equipas, bem como dos resultados do trabalho por eles realizado. A investigação segue uma abordagem metodológica mista através de métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa. Por meio de um questionário online, procurou-se identificar práticas e consequentes forças no desempenho de determinados papéis por estes profissionais, assim como entender as dinâmicas presentes no processo de trabalho. Através de entrevistas em profundidade pretendeu-se alcançar mais clareza e contexto sobre os papéis desempenhados por estes profissionais, obtendo uma maior compreensão das características que influenciam o exercício dos seus papéis e que, consequentemente, oferecem uma visão regional do *account planning*. Os *account planners* nas agências em Portugal apresentam-se mais afastados da implementação de processos de pesquisa, sendo a sua relação com a informação sobretudo pela análise e interpretação. Estes profissionais destacam-se sobretudo enquanto estrategas e gestores das dinâmicas internas. Os resultados indicam que ainda existe um desafio permanente na afirmação da disciplina por estes profissionais, sendo esta sobretudo influenciada pela compreensão e credibilização que lhe é dada pela figura do diretor criativo.

Keywords

account planning; account planner; advertising research, strategy; advertising; advertising agencies

abstract

Unlike the evolution of the Account Planning discipline in the UK or the US – where it emerged from an evolutionary process from market research to advertising research – its introduction into the modus operandi of advertising agencies that had not previously used research brings with it a 'philosophy' with distinct regional practical implications. The Portuguese market has little information on the adoption of Account Planning and its respective introduction in advertising agencies. The present study seeks to soothe the lack of knowledge about the practices and roles played by account planners, seeking to develop the first characterization of account planning in Portuguese advertising agencies and consequently contribute to generating information that allows enhancing the management and optimization of teams, as well as the results of their work. The investigation follows a methodological approach that mixes quantitative and qualitative research methods. Through an online questionnaire, we identified practices and resultant forces in these professionals' performance of specific roles, as well as understanding the dynamics present in the work process. Through in-depth interviews, our goal was to achieve more clarity and context about the roles played by these professionals, obtaining a greater understanding of the characteristics that influence the exercise of their roles and that, consequently, offer a regional vision of account planning. Account planners in agencies in Portugal are more distant from the implementation of research processes, and their relationship with data is mainly through analysis and interpretation. These professionals stand out above all as strategists and managers of internal dynamics. Results indicate the affirmation of Account Planning is an enduring challenge, mainly influenced by the understanding and credibility given to it mainly by the figure of the Creative Director.

ÍNDICE

Introdução	8
1.1 Contextualização da problemática	9
1.2 Objeto de estudo e objetivos de investigação	10
1.3 Estrutura	11
Revisão Literária	13
2.1 A génese da função account planner: uma resposta estratégica e estrutural	13
2.2 A designação <i>account planning</i> : uma terminologia difícil	17
2.3 Princípios base: da filosofia à implementação	18
2.4 Os papéis do <i>planner</i> : as suas múltiplas facetas	21
2.4.1 O planner enquanto pesquisador	23
2.4.2 O planner enquanto voz do mercado	27
2.4.3 O planner enquanto estratega	27
2.4.4 O planner enquanto catalisador criativo	33
2.4.5 O planner enquanto ativista do processo e facilitador	34
2.5 Perfis dos planners: os estilos	36
2.6 Critérios de avaliação e perceção de excelência	37
2.7 A divergente expressão da disciplina	39
2.8 Síntese: sistematização das informação-chave	42
Metodologia	46
3.1 Perguntas e estratégia de investigação	46
3.2 Pesquisa Quantitativa	47
3.2.1 Contextualização com a revisão literária	49
3.3 Pesquisa Qualitativa	50
3.3.1 Contextualização com a revisão literária	53
Análise e discussão de resultados	55
4.1 Questionário online	55
4.1.1 Breve apresentação dos participantes	55
4.1.2 Análise dos principais resultados	62
4.1.3 Principais conclusões da análise e discussão de resultados dos inquéritos online	72

4.2 Análise do conteúdo das entrevistas	73
4.2.1 Breve apresentação dos participantes	73
4.2.2 Análise e discussão resultados das entrevistas	74
Conclusões	89
5.1 Limitações e sugestão de estudos futuros	94
Bibliografia	95

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Questões e categorias do questionário online	50
Tabela 2: Questões e categorias da entrevista semiestruturada a account planners	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Adaptação da estrutura da agência antes do account planning (Rainey, 1997, p. 4)	22
Figura 2: Figura Adaptação da estrutura da agência depois do account planning (Rainey, 1997, p. 5)	22
Figura 3: Adaptação sobre os diferentes papéis do account planner (Baskin & Pickton, 2003, p. 420)	25
Figura 4: Adaptação do pensamento estratégico e planeamento estratégico (Heracleous, 1998, p. 485)	30
Figura 5: Framework conceptual para análise estratégica (Butterfield, 1997, p. 23).	32
Figura 6: Definição dos criativos do planeamento de excelência (Butterfield, 1997, p. 23).	41
Figura 7: Estratégia de investigação	48
Figura 8: Adaptação da estrutura da agência antes do account planning (Rainey, 1997, p. 4)	93
Figura 9: Proposta da estrutura atual nas agências de publicidade em Portugal	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exclusividade de funções	58
Gráfico 2: Tempo de experiência profissional	59
Gráfico 3: Enquadramento do regime de trabalho	59
Gráfico 4: Localização da agência	60
Gráfico 5: Contexto da agência	61
Gráfico 6: Dimensão da agência	62
Gráfico 7: Tipificação da agência	62
Gráfico 8: Contexto de account planners na agência	63
Gráfico 9: Experiência com outros mercados	64
Gráfico 10: Designação da função	65
Gráfico 11: Equipas de contacto diário	66
Gráfico 12: Função de pesquisador	67

Gráfico 13: Responsabilidades inerentes ao papel de pesquisador	67
Gráfico 14: Função de estratégia	68
Gráfico 15: Responsabilidades inerentes ao papel de estratégia	69
Gráfico 16: Responsabilidades quotidianas	70
Gráfico 17: Papéis do planner	71
Gráfico 18: Tensões no processo criativo	72
Gráfico 19: Principais elementos envolvidos nas tensões	72
Gráfico 20: Estilos de trabalho	73

LISTA DE ACRÓNIMOS

APG – Account Planning Group

CCP – Clube de Criativos de Portugal

JWT – J. Walter Thompson

BMP – Boase Massimi Pollitt

O&M – Ogilvy&Mather

Introdução

Em outubro de 2010 podia ler-se num jornal da especialidade em marketing e publicidade em Portugal: “Nasceu a APG” (Marques, 2010). O surgimento da associação Account Planning Group Portugal contou com 12 *planners* para a sua formação e Miguel Velhinho, presidente da direção à data, anunciava-a da seguinte forma à Meios & Publicidade:

Achamos que era altura de nos associarmos e formarmos um grupo coeso e com uma agenda comum em que valorizássemos esta função, um pouco à semelhança do que fizeram os criativos há uns anos atrás, criando o Clube de Criativos. Há oportunidade de mercado para que a profissão cresça, ganhe notoriedade e importância no processo criativo e de desenvolvimento estratégico, quer nas agências, quer nos anunciantes. (citado por Marques, 2010)

O projeto que pretendia à data atingir os cerca de 130 *planners* que trabalhavam em Portugal – a única informação disponível ainda hoje sobre o possível número de profissionais no mercado –, encerrou formalmente atividade em cinco anos. Numa conversa com Joana Veiga, cofundadora da APG Portugal, foi possível entender que o número de *planners* foi estimado pelos membros fundadores mediante o conhecimento e sensibilidade que possuíam dos respetivos profissionais presentes nas agências criativas. Conscientes da dimensão do mercado criativo em Portugal e da configuração das agências – tendencialmente mais generalistas na sua oferta –, a associação centrou os seus objetivos em disseminar o conhecimento sobre a disciplina¹, ampliando o foco das suas ações não só para os que já exerciam o planeamento estratégico, como para os restantes profissionais da indústria, futuros profissionais e clientes.

Como indica Joana Veiga, a APG Portugal era “muito focada na educação, na educação dos clientes e estudantes”, centrando-se nos jovens universitários para conhecerem a disciplina, dando conhecimento desta função para quem pretendia integrar as agências criativas como para quem, enquanto futuros clientes, fosse necessitar dos serviços das mesmas.

¹ O *Account Planning* é frequentemente referido enquanto disciplina por autores como King (1989), Baskin & Pickton (2003), Grant et al. (2003) e Sánchez- Blanco (2014), sendo explorado ao longo da revisão da literatura.

Uma das ações desenvolvida pela APG Portugal foi partilhar “com cerca de 200 alunos da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa a origem e o futuro do Planeamento Estratégico, os pressupostos da disciplina e alguns casos práticos, no âmbito da sua primeira formação sobre Planeamento Estratégico e *Insight*” (Marketeer, 2011). Ainda chegaram a existir eventos para promover uma maior ligação entre profissionais da indústria, grupos online nas redes sociais – “o grupo de Facebook da APG Portugal chegou a ter 534 membros” –, e ainda vários interessados em se associarem.

No entanto, apesar das ambições no desenvolvimento de projetos com escolas, entidades premiadoras como os Prémios Eficácia e CCP (Clube de Criativos de Portugal) ou até o desenvolvimento de parcerias com empresas da indústria criativa em Portugal, a mudança de país de alguns dos elementos entre 2012 e 2013 enfraqueceu a estrutura e, aliada a uma menor disponibilidade que a necessária pelos restantes membros para seguirem com a associação, levou o projeto a findar em 2015.

Mais de 40 anos depois da criação do UK Account Planning Group, Portugal não tem uma associação semelhante em vigor e pouco se sabe sobre o desenvolvimento da disciplina nas agências de publicidade em Portugal. Apesar de se sugerir que o *account planning* é menos desenvolvido por toda a Europa Continental do que no Reino Unido (Grant et al., 2003), naturalmente por ser o berço da disciplina, o planeamento estratégico e mais especificamente os *account planners*² aparentam ter uma presença considerável nas agências em Portugal. Este estudo procura enquadrar a disciplina através dos profissionais que a exercem hoje, pretendendo diminuir a lacuna de conhecimento sobre o *account planning*³ em Portugal, o perfil dos seus profissionais e contribuir assim para uma maior eficácia das equipas e organizações.

1.1 Contextualização da problemática

Hoje, alguns podem surpreender-se ao saberem que as agências tinham fortes departamentos internos de marketing, até separados da gestão de contas (Stewart, 1987). A perda de relevância no fornecimento de informações de pesquisa de mercado aos clientes despoletou

² Manteve-se o termo original por falta de uma equivalência satisfatória, permitindo ainda que o seu uso facilite a exploração em torno da criação do próprio termo.

³ Em alguns momentos o termo *account planning* é também referido enquanto planeamento estratégico.

uma reconfiguração interna das agências de publicidade, que fez surgir um novo papel e uma nova disciplina: o *account planning*.

Para alguém longe deste universo, a dedução talvez mais lógica à função do *account planner* possa ser a de supervisionar o desenvolvimento e a gestão do portfólio de contas da agência, sendo responsável pela captação de novos negócios (Crosier et al., 2003). No entanto, estes profissionais são fruto de uma mudança dos departamentos de pesquisa de mercado em pesquisa de publicidade, combinando as habilidades em pesquisa com o conhecimento em publicidade.

Se o surgimento do *account planning* causou desde logo reticência, confusão e ceticismo por parte das agências e profissionais, as afirmações que o ‘Planeamento é o que o Planner faz’ “difícilmente seriam uma definição muito satisfatória para aqueles que lutavam para entender o papel, muito menos para aqueles que lutavam para fazê-lo⁴” (Stewart, 1987, p. 88).

É claro que o planeamento estratégico também se demonstrou atraente. Num mercado cada vez mais competitivo, “todos em marketing que enfrentam concorrência genuína têm interesse em *insights* do consumidor⁵” (Hackley, 2003, p. 242). Se a criação de um papel especializado pode oferecê-los e integrá-los na estratégia criativa, a sua relevância era desde logo apelativa.

Se ainda hoje o planeamento estratégico permanece relevante nas agências, isto revela a importância atual das questões críticas a que foi proposto abordar na década de 1960: “como gerir melhor a criatividade, como agregar valor às marcas e como entender os consumidores⁶” (Hackley, 2003, p. 243).

Possivelmente com menos protagonismo quando comparada a outros mercados ou restantes áreas da criatividade, o *account planning* em Portugal permanece em prática nas agências e com profissionais que lhe continuam a garantir propósito, mas também características particulares do mercado português das agências de publicidade. Partindo dos fundamentos do *account planning* e da evolução científica que lhe tem sido retratada, procura-se desenvolver uma caracterização da função e conseqüentemente da disciplina nas agências em Portugal.

⁴ Tradução livre do autor da citação original: “It was hardly a very satisfactory definition for those struggling to understand the role, least of all for those struggling to do it.” (Stewart, 1987, p. 88)

⁵ Tradução livre do autor da citação original: “everyone in marketing who faces genuine competition has an interest in consumer insights.” (Hackley, 2003, p. 244)

⁶ Tradução livre do autor da citação original: “how to manage creativity better, how to add value to brands, and how to understand consumers.” (Hackley, 2003, p. 245)

1.2 Objeto de estudo e objetivos de investigação

O presente estudo surge de um percurso académico no curso de Mestrado em Design Management. A Gestão do Design emerge do aproveitamento do pensamento analítico, lógico e objetivo da gestão com o pensamento criativo do design com o intuito de aumentar a colaboração e sinergia entre negócio e design para melhorar a eficácia das organizações (Scaletsky & Costa, 2019). Nas agências de publicidade, o *account planning* surge por uma motivação de eficácia no desenvolvimento das campanhas criativas, estando a disciplina enraizada à implementação de um novo processo e da criação de uma nova função, o *account planner* (Pillott, 1979; King, 1989). Assim sendo, um conhecimento mais aprofundado sobre o perfil destes profissionais irá contribuir para o aumento da eficácia das equipas, bem como destas organizações como um todo.

Ciente da dificuldade em generalizar a prática do planeamento estratégico nas agências de publicidade atualmente, desde logo porque “as agências e indivíduos interpretam de diferentes formas, ou adaptam a sua prática às circunstâncias⁷” (Feldwick, 2007, p. 190), demonstrou-se relevante, face ao desconhecimento do *account planning* nas agências em Portugal, desenvolver uma investigação nacional sobre estes profissionais.

Este estudo incide sobre os *planners* enquanto indivíduos aplicadores da disciplina, propondo-se a ser um primeiro estudo nacional que visa entender as características do *account planning* nas agências de publicidade em Portugal. Pretende-se explorar a visão destes profissionais sobre a disciplina, os papéis que desempenham, ou seja, as suas práticas, contribuições e limitações. Neste sentido, o objetivo específico desta investigação é de caracterizar o *account planning* nas agências em Portugal atualmente.

Apesar das investigações ainda limitadas sobre o *account planning* e os respetivos profissionais que a aplicam nas agências, existem alguns estudos internacionais similares, como o estudo da autora Sánchez-Blanco (2014) sobre os *account planners* espanhóis, a investigação de Crosier et al. (2003) sobre estes mesmos profissionais na Escócia, bem como os estudos de McCulloch & Butcher (2003) sobre a evolução da disciplina na Austrália, Zimand-Sheiner & Earon (2019) sobre os novos desafios do *account planners* israelitas e ainda Cardoso (2007) que

⁷ Tradução livre do autor da citação original: Agencies and individuals interpret the role in different ways, or adapt their practice to circumstances. (Feldwick, 2007, p. 190)

explorou as perspectivas de diversos profissionais nas agências em Portugal sobre como o processo de pesquisa de mercado e estratégia publicitária motivaram o presente estudo e lhe propõe relevância.

1.3 Estrutura

O presente estudo está dividido em duas grandes partes: (1) a preparação e planeamento do processo de investigação baseada na revisão da literatura, que pretende reunir as visões gerais condensadas do estado da arte das pesquisas atuais, contrastando e complementando resultados de pesquisas anteriores; e (2) a análise dos resultados obtidos e conclusões do estudo, permitindo voltar à literatura novamente, a fim de reconceitualizar os resultados do presente estudo (Seuring & Gold, 2012). A primeira parte é composta pelas partes 1, 2 e 3. A atual parte 1 contextualiza o tema, a respetiva problemática e os objetivos desta investigação. O parte 2 consiste na Revisão da Literatura, consolidando o conhecimento fundamental da temática da investigação e relacionando-o com as descobertas mais recentes e relevantes ao presente estudo. Pretende-se assim abordar não só os fundamentos do surgimento do *account planning* e da respetiva profissionalização como também a evolução relativa aos papéis destes profissionais através das contribuições científicas existentes noutros mercados. A parte 3 apresenta os objetivos da investigação e as respetivas opções metodológicas adotadas, que segue uma abordagem mista com recurso a um método quantitativo e outro qualitativo. É ainda contextualizada a relevância teórica do capítulo anterior com os conteúdos das questões desenvolvidas nos momentos de recolha de dados. A segunda parte é composta pelas partes 4 e 5 e dizem respeito aos resultados da investigação e conclusões da mesma, respetivamente. A parte 4 apresenta a análise de resultados, tanto do questionário online como das entrevistas feitas a *planners* a trabalhar nas agências em Portugal. Por fim, a parte 5 apresenta as conclusões finais e respetivas limitações, descrevendo as principais conclusões da investigação e gerando sugestões para investigações futuras.

Revisão Literária

2.1 A gênese da função *account planner*: uma resposta estratégica e estrutural

A criação da função de *account planner* simboliza hoje a resposta estratégica e estrutural à sociedade do consumo pelas agências de publicidade no pós-Segunda Guerra Mundial, onde o papel de influência das agências do Reino Unido e dos Estados Unidos da América foi determinante. O mercado publicitário tornava-se mais sofisticado e as marcas procuravam mais diferenciação, estando cada vez mais conscientes da importância da imagem de marca e posicionamento (Baskin et al. 2003, p. 418). A rapidez e mudança das atitudes no consumo e, conseqüentemente, a necessidade de publicidade mais efetiva fizeram surgir uma mudança na visão e na organização das agências de publicidade.

Stephan King da J. Walter Thompson e Stanley Pillott da Pritchard Wood and Partners, figuram a transformação que foi designada por Feldwick como “a maior inovação na prática das agências desde que Bill Bernbach reuniu diretores de arte e copywriters na década de 1950⁸” citado por Baskin e Pickton (2003, p. 417). Se as agências de publicidade foram as primeiras a reconhecer a importância da pesquisa de mercado, tendo sido pioneiras na década de 1950, o crescimento dos departamentos de marketing dos seus clientes, que levou a começarem a assumir igualmente a pesquisa, e a proliferação dos bancos de dados com acessos menos dispendiosos a informação, afetaram os departamentos de pesquisa das agências (Stewart, 1987, p. 86). Stephan King (1989, p. 7), ao abordar a resposta aos planos de Marketing das agências, refere que os “planos de marketing eram um pouco ingênuos – fortes em termos de visão ampla, mas um pouco vagos em relação à logística e geralmente no escuro quanto aos lucros; mas alguém tinha de os escrever⁹.” O crescimento destes departamentos internos nos clientes tornaram as agências “cada vez menos necessárias para fornecer informações de pesquisa de mercado aos clientes,

⁸ Tradução livre do autor da citação original: “the greatest innovation in agency working practice since Bill Bernbach put art directors and copywriters together in the 1950’s” (Baskin & Pickton, 2003, p.417)

⁹ Tradução livre do autor da citação original: “marketing plans were a bit naïve – strong on the broad view, but a touch vague on logistics and usually in the dark about profits; but somebody had to write them.” (King, 1989, p. 7)

mudando o foco para a especialização em pesquisa de publicidade¹⁰” (Stewart, 1987, p. 86). Assim, o ponto de diferenciação deixa de estar no marketing, mas na pesquisa com foco para a estratégia publicitária (King, 1989).

Como refere King (1989), o que foi relativamente novo foi a existência de um departamento separado na agência, cuja principal responsabilidade era o planejamento estratégico de publicidade e a respetiva avaliação das campanhas. Importa assim salientar que a grande maioria da “publicidade sempre foi planeada e as campanhas sempre foram pós-racionalizadas. Pessoas como James Webb Young, Claude Hopkins, Rosser Reeves, David Ogilvy e Bill Bernbach foram todos excelentes no planejamento estratégico¹¹” (King, 1989, p. 7). Assim, a menção a personalidades da publicidade como David Ogilvy são frequentes, já que a essência da sua visão se aproximava aos princípios da pesquisa de publicidade com a sua referência ao ‘trabalho de casa’. Este trabalho de casa já propunha o uso de pesquisa integrada no processo criativo, ao invés de usar a pesquisa para testar ideias após a conclusão do trabalho (Hackley, 2003). Ogilvy (1985) exemplifica esse ‘trabalho de casa’ numa crítica aos mais jovens nas agências, imaginando uma conta de gasolina, sugerindo

Leia livros didáticos sobre química, geologia e sobre a distribuição de derivados de petróleo. Leia todos os jornais comerciais da área. Leia todos os relatórios de pesquisa e planos de marketing que a sua agência já escreveu sobre o produto. Passe as manhãs de sábado em estações de serviço, abastecendo e conversando com os motoristas. Visite as refinarias e laboratórios de pesquisa do seu cliente. Estude a publicidade dos concorrentes.¹² (p. 142)

Esta nova visão, com foco no consumidor, foi materializada num plano apresentado por Stephen King à JWT, designado de ‘T-Plan’ - Target Plan; sendo “baseado não no que deve ser

¹⁰ Tradução livre do autor da citação original: “As an agency was less and less needed to provide market research information to clients, its focus shifted to specialization in advertising research.” (Stewart, 1987, p. 86).

¹¹ Tradução livre do autor da citação original: Advertising has always been planned and campaigns have always been post-rationalized. People like James Webb Young, Claude Hopkins, Rosser Reeves, David Ogilvy and Bill Bernbach were all superb planners.” (King, 1989, p. 7).

¹² Tradução livre do autor da citação original: “it is a gasoline account, read text books on the chemistry, geology and distribution of petroleum products. Read all the trade journals in the field. Read all the research reports and marketing plans that your agency has ever written on the product. Spend Saturday mornings in service stations, pumping gasoline and talking to motorists. Visit your client’s refineries and research laboratories. Study the advertising of his competitors.” (Ogilvy, 1963, p. 142)

feito na publicidade, mas no resultado das respostas do consumidor à marca¹³” (King, 1989, p. 9). O ‘T-Plan’ foi a materialização deste novo pensamento por Stephen King, em que a estratégia criativa deve passar a estar focada no público-alvo e menos no meio, sendo este último apenas um fim (Treasure, 1985). Baskin (2014) refere o encontro de Stephen King e Stanley Pillott em janeiro de 1968 como o momento em que ambos perceberam que estavam a questionar em simultâneo os atuais modelos que competiam com os departamentos de Marketing dos seus clientes e como podiam afastar-se de suposições infundadas, privilegiando as respostas do consumidor à publicidade. Assim, “King e Pollitt partilhavam o desejo de organizar os departamentos de planeamento de media, pesquisa de mercado e marketing¹⁴”, encontrando uma nova solução aos desafios impostos às agências (Baskin & Pickton, 2003, p. 417).

Em maio de 1968 é lançada a Boase Massimi Pollitt (BMP), com três pesquisadores e três gestores de conta em pé de igualdade, mais tarde designados de *account planners*, e em novembro do mesmo ano é inaugurado o departamento de planeamento do Stephen King na JWT que já contava com 24 *account planners* (Baskin, 2014, p. 3).

Para Pillott, a facilidade e quantidade de dados disponíveis para as agências estava a ser usada de forma incompetente ou conveniente, procurando assim ter um pesquisador que fosse a “voz do consumidor”, em que os dados fossem realmente usados para esclarecer e enriquecer o processo criativo (Baskin & Pickton, 2003, p. 417). Por outro lado, King procurava reduzir a intuição, aumentando a eficácia da publicidade por meio de uma abordagem mais sistemática e intelectual através de pesquisas e percepções do consumidor (Baskin & Pickton, 2003). Esta visão unificada entre eles torna-se clara, quando King em 1969 refere o *account planning* enquanto “sistema em que um grupo de projeto de três habilidades (gestão de contas, criação e planeamento) é a norma para o planeamento de campanhas publicitárias¹⁵” e a BMP que “o *planner* não traz apenas pesquisa, mas também o uso de dados em cada estágio de desenvolvimento de publicidade como um terceiro parceiro para o gestor de contas e a equipa de

¹³ Tradução livre do autor da citação original: “based not what ought to go into the advertising, but on what ought to be the consumer’s responses to the brand as result.” (King, 1989, p. 9)

¹⁴ Tradução livre do autor da citação original: “King and Pollitt shared a desire to reorganize the media planning, market research and marketing departments” (Baskin & Pickton, 2003, p. 417).

¹⁵ Tradução livre do autor da citação original: “system whereby a project group of three skills (account management, creative and account planning) is the norm for the planning of advertising campaigns. (King, 1989, p. 9)

criação¹⁶” King (1989, p. 9). Pollit por meio de um elemento e King inicialmente por um processo, pretendiam a criação de um novo departamento e de uma nova disciplina (Baskin & Pickton, p. 417, 2003). Apesar da reestruturação das funções tanto da BMP como na JWT terem sido graduais, o rácio entre *account planners* e *account managers* era diferente e evidenciava desde logo uma distinta forma de operação. Enquanto a BMP variava de um para um ou de um para dois, na JWT a proporção entre *account planners* e *account managers* era sempre de um para quatro. A BMP permitia maior oportunidade de envolvimento no trabalho de pesquisa, por envolver menos contas por *planner*, enquanto a JWT acabava por ter mais contas por *planner*, podendo encomendar as pesquisas e com isso incidir o *planner* sobretudo na parte da análise. Os *planners* da BMP sempre estiveram mais envolvidos em pesquisa qualitativa, enquanto a JWT preferia contratar pesquisadores qualitativos especializados por uma questão de objetividade (King, 1989).

No final dos anos 1970 foi criado o UK Account Planning Group (APG), reforçando o Reino Unido como o ‘berço’ do *account planning* através da criação deste grupo que reunia *planners*, investigadores e simpatizantes da visão da disciplina, tendo a sua adoção oficial sido feita em regiões como EUA e Canadá, Hong Kong, Austrália, Escandinávia, Chile, Brasil, China e outras partes da Europa (Baskin & Pickton, 2003). Apesar das agências de Londres estarem mais associadas ao planeamento estratégico, é amplamente aceite que o surgimento do *account planning* é “um fenómeno verdadeiramente transatlântico, na medida em que não pertence às agências de Nova York ou Londres, mas foi desenvolvido por ambas¹⁷” (Hackley, 2003, p. 237). Jay Chiat, da Chiat Day é considerado o verdadeiro importador da disciplina em Nova York, sendo também responsável por impulsionar a função e, conseqüentemente, a disciplina para outras agências. Jay Chiat “rejeitou a pesquisa quantitativa tradicional nas campanhas concluídas a favor da pesquisa qualitativa feita ao longo do processo criativo¹⁸” (Stabiner, 1993, p. 47).

¹⁶ Tradução livre do autor da citação original: “The planner brings simply research, but also the use of data, into every stage of advertising development as a third partner for the account handler and creative team.” (King, 1989, p. 9)

¹⁷ Tradução livre do autor da citação original: “seems to be a truly trans-Atlantic phenomenon in that it is owned neither by New York nor London agencies but was developed by both.” (Hackley, 2003, p. 237)

¹⁸ Tradução livre do autor da citação original: rejected traditional quantitative research on completed campaigns, in favor of qualitative research done throughout the creative process.

2.2 A designação *account planning*: uma terminologia difícil

Apesar de tentativas como “target planner (muito restrito e obscuro), campaign planner (muito competitivo com o que as pessoas criativas faziam) e brand planner (muito restritivo na mente das pessoas e mais relacionado com a aplicação a embalagens de produtos de “mercearia”)¹⁹”, o termo *account planner* foi cunhado por Tony Stead, colaborador da JWT em 1968, com a presença de pessoas do departamento de pesquisa, do planeamento de meios e gestores de conta (King, 1989, p.8). A designação é assim reflexo da mistura entre planeamento e gestão de contas, juntando os termos (Baskin & Pickton, 2003). Como refere Crosier et al. (2003) a designação ainda permanece obscura e enquanto muitos defenderam o termo *creative planner*, esta designação parecia poder conflitar com os diretores criativos.

A Ogilvy&Mather (O&M) foi uma das primeiras organizações a incorporar a função de *account planner* como nova forma de operação, desde logo pela influência internacional entre a O&M Nova York e a O&M Londres e conseqüentemente a transferência regional de profissionais (Stewart, 1987). A decisão de manter a designação de *account planner* para a função acaba por permanecer, tanto por se acreditar que já tinha obtido aceitação como pela falta de uma alternativa melhor (Stewart, 1987). Como refere Hackley (2003), algumas agências indicam que sempre o fizeram, mas chamaram de ‘estratégia’ ou ‘pesquisa’, no entanto, os pesquisadores não têm necessariamente responsabilidade estratégica e usualmente eram gestores de contas a interpretar as pesquisas.

Morrison et al. (2003), descobriram na sua pesquisa que quem exercia as funções de *planner* também podia ser designado como ‘*strategic planner*’, ‘*strategic researcher*’, ‘*creative researchers*,’ ou inclusive com outros títulos. Haley et al. (2014, p. 186) também identificou uma preferência dos criativos pela designação ‘*planner*’ ou ‘*strategist*’ para estes profissionais, sentindo eles que o termo *account planner* “sugeriria que o papel do *planner* estava mais alinhado com a gestão do dia a dia de uma conta²⁰”.

Hoje é possível encontrar as mais diversas designações, parecendo existir uma maior evidência do papel estratégico nos títulos profissionais, sugerindo o contributo direto destes

¹⁹ Tradução livre do autor da citação original: "target planner (too narrow and obscure), campaign planner (too competitive with what creative people did) and brand planner (too much restricted in people's mind to packaged groceries)" (King, 1989, p.8)

²⁰ Tradução livre do autor da citação original: "suggest the planner's role was more aligned with the day-to-day management of an account. (Haley et al., 2014, p. 186)

profissionais na estratégia criativa. No entanto, o *account planning*, hoje frequentemente designado como planeamento estratégico, não é de quem detém o título, mas de quem consiga responder à tarefa de “temperar a intuição com a análise” (Crosier et al. 2003, p. 1).

2.3 Princípios base: da filosofia à implementação

Como refere Feldwich (2007, p. 184), costuma existir imprecisão se o ‘planeamento’ se refere a uma estrutura de agência, um processo ou um conjunto de princípios ou crenças. Provavelmente são os princípios básicos do planeamento que fornecem a base mais sólida para uma definição.²¹ Se as diferenças entre a JWT e a BMP são essencialmente de ordem prática e de implementação, os princípios que regeram as duas agências revelam a mesma ‘filosofia’ base. Como sintetiza Feldwick (2007), os princípios encontram-se associados à (1) eficácia, referente à forma como se procurava impactar com benefício o negócio do cliente, (2) a um modelo centrado no consumidor, substituindo modelos mais convencionais por um melhor entendimento da ciência e nas descobertas empíricas da pesquisa, (3) ao consumidor ser colocado no centro do processo de desenvolvimento publicitário, introduzindo o *planner* na equipa principal, (4) a um conhecimento amplo em pesquisa pelos *planners*, aplicando métodos rigorosos sempre que possível para obter impressões subjetivas com o mesmo significado que o quantificável, e por último (5) à pesquisa ser tratada como a função central na agência e para isso o *planner* deve estar totalmente integrado à equipa de contas.

O compromisso com o cumprimento destes princípios é evidenciado pelos elementos cruciais apresentados por Pollit para uma implementação bem-sucedida do *account planning*, usando a sua experiência da BMP para apresentar estes critérios. Assim, Pillott (1979) considera que (1) a gestão da agência deve estar comprometida em obter a publicidade certa a todo o custo, sendo assim necessário existir uma total abertura e aceitação voluntária às descobertas pela pesquisa. O julgamento sobre a publicidade deve ser feito com base em alguma indicação antecipada da resposta do consumidor, afirmando que “se a publicidade é para ser rejeitada ou modificada é melhor que isso seja o resultado da resposta do mercado-alvo do que um palpite dos

²¹ Tradução livre do autor da citação original: “There is often imprecision as to whether “account planning” refers to an agency structure, a process, or a set of principles or beliefs. (It is probably the underlying principles of account planning that provide the firmest ground for a definition.)” (Feldwich, 2007, p. 184)

gestores ou dos clientes.²²” (2) Deve existir ainda um compromisso com o planeamento estratégico, em que estes profissionais representem uma parte importante dos recursos humanos das agências, sugerindo até um total equilíbrio entre o número de gestores de conta e *planners*. (3) Ao atribuir a responsabilidade do julgamento final ao consumidor, julgamentos externos tornam-se pouco relevantes, sendo um compromisso com a eficácia mesmo que com isso signifique perder amplitude de atuação de diferentes mercados pelas agências.

A crescente maturidade da profissão publicitária, nomeadamente pelo seu compromisso em alcançar e avaliar a eficácia da publicidade, levou a entender-se que “o conhecimento do consumidor não podia ser apenas uma filosofia, como era o caso da prática profissional dos publicitários clássicos, mas que deveria ter impacto no mercado²³” através de um novo sistema de trabalho, com habilidades e práticas comuns (Sánchez-Blanco, 2014, p.132).

Assim, “o planeamento foi totalmente integrado nas funções de gestão de linha integrada com os seus próprios papéis pró-ativos e responsabilidades e com uma direta relação com o cliente²⁴”, exigindo tanto sensibilidade publicitária quanto habilidades de pesquisa (Rainey, 1997 p. 4). O foco pela eficácia publicitária e a consequente adoção do *account planning* alteraram as estruturas de trabalho e o *planner* passou a pertencer a uma posição influente na agência, como é possível identificar na representação de Rainey (1997) entre as Figuras 1 e 2.

²² Tradução livre do autor da citação original: “if advertising is to be rejected or modified it is better that this should be the result of response from the target market than the second-guessing of account men clients.” (Pillott, 1979, p. 22)

²³ Tradução livre do autor da citação original: “el conocimiento del consumidor no podia ser sólo una filosofía, como ocurría en la práctica profesional de los clásicos de la publicidad, sino que debía tener una repercusión en el mercado. (Sánchez-Blanco, 2014, p. 132)

²⁴ Tradução livre do autor da citação original: “Planning was fully integrated line management function with its own proactive roles and responsibilities and a direct relationship with the client.” (Rainey, 1997, p. 4)

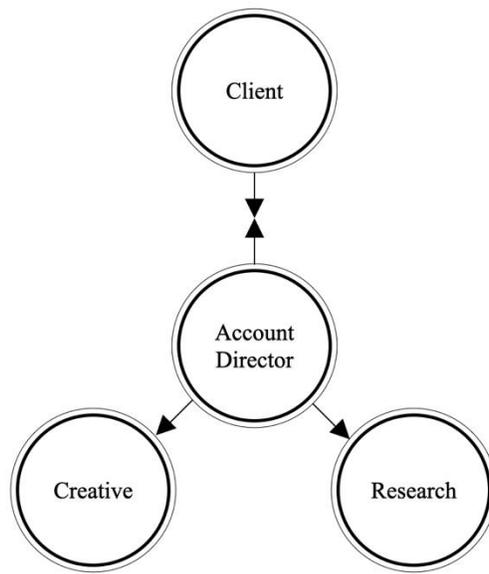


Figura 1: Adaptação da estrutura da agência antes do *account planning* (Rainey, 1997, p. 4)

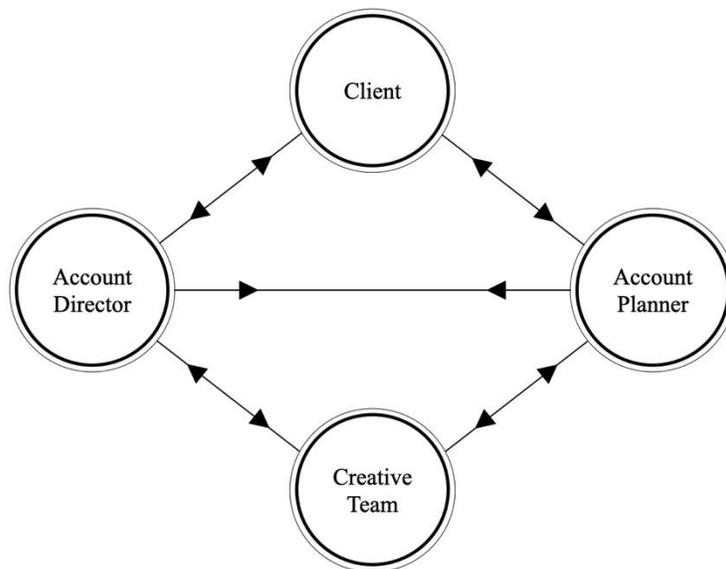


Figura 2: Figura Adaptação da estrutura da agência depois do *account planning* (Rainey, 1997, p. 5)

Uma investigação conduzida por Paulo Cardoso (2007, p. 314) procurou compreender o processo de pesquisa e estratégia nas agências em Portugal, identificando o processo de trabalho. Este inicia-se com o recebimento do *briefing* “pelo diretor de contas, às vezes com a presença do *account planner* ou do diretor criativo da agência”. Se as descobertas sugerem que o *planner* pode não estar no recebimento do *briefing*, a etapa posterior indica que no seguimento os “funcionários da agência, de todos os departamentos, reúnem-se e discutem o seu conteúdo” por forma a encontrar o *insight* de mercado e do consumidor para gerar uma visão estratégica do desafio (Cardoso, 2007, p.316). Mediante este momento, pode existir um momento de *debrief* da agência com o cliente e a coleta de mais informações para a redação do *briefing* criativo. Um *account planner* indicou nessa pesquisa que “às vezes, o pessoal de contas dá uma olhada rápida no *briefing* do cliente e em algumas horas passam *briefing* à equipa criativa. Isto está errado. Primeiro pensas, depois chegas a uma conclusão e, finalmente dás um *briefing* para a equipa criativa²⁵” (Cardoso, 2007, p.316). O sistema identificado pelo autor pode desde já sugerir algumas diferenças atuais aos pressupostos base da implementação do planeamento estratégico e da respetiva integração destes profissionais durante o processo criativo nas agências de publicidade em Portugal.

2.4 Os papéis do *planner*: as suas múltiplas facetas

Se para Pillott (1979, p. 20) os pesquisadores “precisavam de ser retirados dos bastidores e colocados numa parte ativa do grupo envolvido com as questões centrais da estratégia publicitária²⁶”, a crescente complexidade e fragmentação da disciplina tem feito com que os *planners* “precisem de ser camaleões²⁷” (Crosier et al., 2003, p. 13).

Em 1986, D’Souza apresentou o papel do *planner* mediante quatro diferentes estágios: (1) Estágio do desenvolvimento da estratégia, afeto ao recebimento do *briefing* e respetiva coleta e sintetização de toda a informação passível de recolher para que desta forma seja possível perceber a necessidade de fazer ou encomendar mais pesquisas até obter um *insight* e definir a

²⁵ Tradução livre do autor da citação original: “Sometimes, account personnel take a quick look at the client’s brief and in a couple of hours they brief the creative team. This is wrong. First you think, then you come to conclusion, and finally you brief the creative team.”

²⁶ Tradução livre do autor da citação original: “should be taken out of their backrooms and converted to being an active part of the group involved with the central issues of advertising strategy.” (Pillott, 1979, p.20)

²⁷ Tradução livre do autor da citação original: “need to be ‘chameleons’.” (Crosier et al., 2003, p. 13).

estratégia criativa; (2) Estágio do desenvolvimento criativo, referente à reformulação do *briefing* para a equipa criativa, pertencendo à discussão e avaliação das ideias desenvolvidas; (3) Estágio de aprovação, que consiste na racionalização do pensamento associado ao trabalho desenvolvido para a aprovação do cliente; Por fim, (4) o Estágio do pós-campanha, em que este profissional acompanha os resultados da campanha para servir como conhecimento para campanhas subsequentes.

Pela relação histórica entre Londres e Nova York no planeamento estratégico, Hackley (2003) analisou as perspetivas dos *planners* de agências destas duas geografias e concluiu que, apesar das diferenças locais parecerem afetar o próprio papel do *planner*, desde logo pela diferente história das agências, pelos clientes que enfrentam condições de mercado diferentes e pelo contexto cultural diferente para a comunicação, foram detetadas semelhanças muito consideráveis. O papel era igualmente amplo, ia desde conduzir ou encomendar pesquisas qualitativas sobre aspetos de consumo, ao papel de liderança na interpretação dos dados das pesquisas, à geração de *insights*, incorporando-os numa estratégia de publicidade e o desenvolvimento do *briefing* para a equipa criativa.

Merry Baskin (2001), Presidente do APG UK entre 1998 e 1999, numa proposta de definição do *account planner* para o novo milénio, expõe as funções que compõem cada um dos diferentes papéis deste profissional. Assim, a partir destes papéis, iremos aprofundar as funções inerentes a este profissional, considerando descobertas e discussões relevantes que surgem em torno dos temas e habilidades que compõem a disciplina.

Account planner meta-roles	Account planner - sub-roles
Researcher	Market researcher Data analyst and interpreter Qualitative focus group moderator Information centre Social anthropologist Soothsayer/futurologist
Voice of the market	Target audience representative/voice of the consumer
Strategist	Strategic thinker/strategy developer Media/communications planner Think piece polemicist Insight miner NPD consultant
Creative catalyst	Writer of the creative brief Knowledge applicator Brainstorming facilitator
Process activist and facilitator	Bad cop/good cop Team activist

Figura 3: Adaptação sobre os diferentes papéis do *account planner* (Baskin & Pickton, 2003, p. 420)

2.4.1 O planner enquanto pesquisador

O surgimento do planejamento estratégico foi sustentado pela pesquisa enquanto necessidade interna da agência, para que esta “deixasse de ser um assunto específico, que dependia da disponibilidade do orçamento e do maior ou menor interesse da agência, para ser uma tarefa constante, uma fase necessária do processo que procura, de dentro, ajudar os restantes departamentos a alcançar a eficácia publicitária²⁸” (Sánchez-Blanco, 2014, p. 132). No entanto, a pesquisa tem vindo a ser entendida como requisito externo, em que os pesquisadores não fazem parte da agência, sendo estes solicitados para trabalhos específicos (Sánchez-Blanco, 2014). Podemos entender a pesquisa no planejamento estratégico em três grandes fases: (1) A pesquisa na fase inicial do planejamento estratégico, ou seja, a pesquisa inicial para orientar e estimular o processo criativo, garantindo que o esforço do departamento criativo seja feito na direção correta (Hedges, 1997, p. 4). É nesta fase primeira fase que os *planners* indicam que, por vezes, os

²⁸ Tradução livre do autor da citação original “que ésta pasara de ser un asunto específico que dependía de la disponibilidad de presupuesto y del mayor o menor interés de la agencia, a ser un trabajo constante, una fase necesaria del proceso que busca, desde dentro, el modo de ayudar a los demás departamentos de la agencia para conseguir la eficacia de la publicidad.” (Sánchez-Blanco, 2014, p.132)

clientes esperam que a pesquisa substitua a própria tomada de decisões, ao invés vez de olharem para a pesquisa como ajuda para informar as suas decisões e de estimular a criatividade (Baskin & Coburn, 2001). (2) A pesquisa durante o desenvolvimento criativo, que pressupõe que a estratégia criativa já se encontra finalizada e a pesquisa pretende atuar como mecanismo de feedback ou testes de realidade para o processo criativo na abordagem de alguma ideia em particular que responda à estratégia criativa (Hedges, 1997); É nos pré-testes, especialmente quantitativos, que o tema antigo da diferente visão e disputa entre pesquisadores de mercado e *planners* acaba por colidir. Baskin & Coburn (2001) encontraram um consenso entre *account planners* de que numa primeira instância os pré-testes devem ser qualitativos, considerando que os quantitativos têm pouco a acrescentar e que podem ser enganosos. Estes pré-testes devem ter como princípio medir até que ponto o anúncio atinge os seus próprios objetivos e a resposta desejada do seu público e não “até que ponto ele está em conformidade com o modelo da agência de pesquisa, ou seja, o seu banco de dados de ‘normas’ de uma amostra de ‘donas de casa’ dos 16 aos 75 anos²⁹” (Baskin & Coburn, 2001, p. 10). E por último, (3) a pesquisa consequente à exposição das campanhas publicitárias e respetiva mensuração de resultados, que reforça a preocupação pela eficácia da disciplina, sendo uma última oportunidade de investigar e gerar aprendizagem aos *planners*, procurando identificar a compreensão da ideia criativa pelo consumidor e os seus resultados de eficácia para futuras campanhas (Sánchez- Blanco, 2014).

A ampla necessidade de habilidades do *planner* enquanto pesquisador exigem que este profissional, segundo Baskin & Pickton (2003), esteja familiarizado com (1) pesquisas de mercado, (2) análise e interpretação de dados - dando-lhes sentido -, e (3) moderação de pesquisa qualitativa tanto para obter informações do consumidor e do mercado como para testar conceitos e fazer pré-testes. Se o *planner* é um “gestor do conhecimento³⁰”, este deve ser ainda (4) o centro da informação, gerindo o conhecimento da agência, mesmo com fontes secundárias para ajudar a construir pesquisas primárias (Baskin & Pickton, 2003, p. 421). As rápidas mudanças socioculturais e tecnológicas devem ser da atenção deste profissional, agindo como (5) antropólogo social na captação de novos movimentos e tendências, em que o “*coolhunting*” pode ser exemplo, mas também de que forma o mercado e, mais especificamente, o consumidor agem

²⁹ Tradução livre do autor da citação original: “the extent to which it conforms to the research agency's model, namely its databank of 'norms' from a 'housewife' sample aged 16 to 75.” (Baskin & Coburn, 2001, p.10)

³⁰ Tradução pessoal. Citação original: “is a knowledge manager” (Baskin & Pickton, 2003, p. 421)

relativamente a novos média e à mensagem. A popularização do coolhunting acabou por influenciar o universo de atuação dos *planners*, desde logo pelo entusiasmo dos clientes pela forma como o percebem, mas também a comunidade dos *planners* pelo seu ‘*glamour*’. As críticas residem na alegada possibilidade do coolhunting oferecer um elo com consumidores tão cool e criativos que não seria necessária a ponte interpretativa que os *account planners* se propõem a fazer (Southgate, 2003). Assim, Nick Southgate (2003, p. 461) sugere que o coolhunting “falha em fornecer uma compreensão das dimensões subjacentes do consumismo cool, preferindo perpetuar o mito de que desafia a análise³¹”, em oposição ao planeamento estratégico que procura gerar novas experiências, fundamentando o pensamento numa compreensão subtil da condição humana.

Baskin & Pickton (2003) sugerem ainda entre as habilidades do *planner* enquanto pesquisador, a necessidade de um profundo entendimento da realidade, que deve ser canalizado não só para entender o presente como para projetar possíveis cenários futuros e respetivos resultados, agindo assim como (6) futurista.

Todas as exigências inerentes ao papel do *planner* enquanto pesquisador e a sua motivação em conhecer o consumidor ficam evidentes numa investigação que procurou entender que áreas de estudo ou cursos entre *planners* dos Estados Unidos da América, Canadá, Austrália e Japão escolheriam para um curriculum ideal. Lavarey (2000) identificou como maiores preferências dos *planners* as áreas de estudo do Comportamento do Consumidor, Métodos de Pesquisa Qualitativa e Quantitativa e Desenvolvimento de Estratégia Publicitária, reforçando a exigência da proficiência em pesquisa destes profissionais para uma maior compreensão do consumidor e assim formularem a estratégia criativa.

Sánchez-Blanco (2014) procurou aprofundar os temas relacionados à pesquisa exercida pelos *planners* espanhóis, contando com a participação do APG Espanha. O estudo evidenciou que estes *planners* dão “maior importância à análise que à investigação em si³²” (Sánchez-Blanco, 2014, p.142). Ficou ainda claro que fazem pouca pesquisa quantitativa, terceirizando-a, assim como parte da qualitativa, mas que a tendem a realizar com mais frequência. No que diz respeito às ferramentas de pesquisa usadas, “chama a atenção a análise de informações

³¹ Tradução pessoal. Citação original: “fails to provide an understanding of the underlying dimensions of cool consumerism preferring to perpetuate the shrouding myth that it defies analysis.” (Southgate, 2003, p. 461)

³² Tradução pessoal. Citação original: “mayor importancia al análisis que a la elaboración de la investigación en sí.” (Sánchez-Blanco, 2014, p.142)

encontradas na Internet: fóruns, blogs, sites, redes sociais, etc. e a realização de pesquisas, embora geralmente não façam muita pesquisa etnográfica ou análise de catálogos ou promoções³³.”

As descobertas de Sánchez-Blanco (2014) demonstram que, apesar da origem destes profissionais estar intimamente relacionada ao desenvolvimento de pesquisa qualitativa, os “planners espanhóis não indicam especificamente que realizam entrevistas em profundidade, observação participante ou grupos de foco³⁴” (Sánchez-Blanco, 2014, p.142). Apesar disto, os *planners* reconhecem que necessitam de mais dados sobre o consumidor para o seu trabalho ser mais eficiente, mas que as pressões do dia a dia, sobretudo tempo e baixo número de *account planners*, acabam por ser grandes obstáculos. Estas informações corroboram com o descoberto por Crosier et al. (2003) sobre os *planners* escoceses que, apesar das habilidades em pesquisa continuarem a ser importantes para o planeamento, raramente esta é percebida como a mais crítica.

Paulo Cardoso (2007) identificou que nas agências portuguesas o processo de pesquisa é conduzido tanto por diretores de contas, executivos de contas ou *account planners*. A investigação permitiu identificar que as técnicas usadas com mais frequência por estes profissionais para a obtenção de informação foram a internet, *clipping*, a observação em ponto de venda, sendo também estas as mais económicas, constando ainda referências a focus group e vox pop (conversas curtas gravadas aleatoriamente com pessoas na rua). É ainda possível identificar que a necessidade de obtenção de informação é colocada em grande parte no cliente, em que algumas entrevistas indicam que a pesquisa deve ser feita pelo cliente pois estes “estarão mais protegidos, mais preparados e com uma visão mais clara do que vai acontecer³⁵” (Cardoso, 2007, p. 314). Como refere Reeve (1992), é indispensável que o *planner* trabalhe com os dados do cliente, até para evitar duplicar novas pesquisas ou encontrar substitutos, no entanto, estes podem não fornecer tudo o que o *planner* necessita. Assim, o esforço de se tentar aproveitar ao máximo

³³ Tradução livre do autor da citação original: “llama la atención el análisis de la información que se encuentra mientras em Internet: foros, blogs, webs, redes sociales, etc. y la realización de encuestas mientras que no suelen llevar a cabo mucha investigación etnográfica ni análisis de catálogos o promociones.” (Sánchez-Blanco, 2014, p.142)

³⁴ Tradução livre do autor da citação original: “los planners españoles no señalan especialmente que lleven a cabo entrevistas en profundidad, observación participante o focus groups.” (Sánchez-Blanco, 2014, p.142)

³⁵ Tradução livre do autor da citação original: “will be more protected, more prepared, and with a clearer preview about what is going to happen.”(Cardoso, 2007, p. 314)

os dados cedidos pelo cliente pode gerar frustração ao *planner* ou em último caso, ao cliente, caso sinta que a promessa de planejamento estratégico não foi cumprida. Apesar da responsabilidade da pesquisa poder ficar com a agência ou ser recomendada uma empresa de estudos de mercado, a investigação de Cardoso (2007) já apresenta um menor relacionamento com a pesquisa conduzida internamente e uma maior dispersão da responsabilidade da pesquisa entre profissionais nas agências portuguesas.

2.4.2 O planner enquanto voz do mercado

A introdução do *planner* regeu-se pela colocação do consumidor no centro do processo da publicidade. Este compromisso do *planner* representar a ‘voz do consumidor’ na agência elevou a relevância da pesquisa qualitativa durante todo o processo criativo, centralizou a posição do *planner* na agência e é, possivelmente, a descrição mais representativa do *account planner* na sua conceção originária. Crosier et al. (2003), ao identificarem diferentes perfis dos *planners* na Escócia, usam esta mesma designação – ‘voz do consumidor’ –, para retratarem o perfil mais ‘tradicional’, em que o foco da atuação desse grupo de profissionais está sobretudo focado nas atividades de pesquisador. Era pretendido que o *planner* fosse um especialista do consumidor com as marcas e com a publicidade em geral e em específico com as contas que estava a trabalhar (Baskin & Pickton, 2003). Se o foco de Pillott e King estava centrado na ‘voz do consumidor’, mesmo que este papel continue válido para o *planner*, hoje são reconhecidos outros fatores que influenciam os consumidores, incluindo a dinâmica do mercado, outros grupos do público-alvo, posicionamento competitivo, assim como a divergência de oportunidades nos média. A sofisticação do mercado exige hoje uma ponderação mais alargada dos elementos que influenciam e compõem a marca, o mercado e o consumidor para a melhor decisão estratégica. Assim, para os *planners* de hoje sugere-se serem a ‘voz do mercado’ (Baskin & Pickton, 2003).

2.4.3 O planner enquanto estratega

Importa, antes de mais, salientar que a estratégia criativa não está preocupada com os elementos concretos de execução criativa, sendo esse um trabalho dos criativos da agência. Como define Frazer (1983, p. 36) a “estratégia criativa é uma política ou princípio orientador que

especifica a natureza geral e a generalidade das mensagens a serem projetadas.³⁶” Baskin e Pickton (2003) referem o *planner* enquanto pensador estratégico e executor da estratégia e importa desde logo esclarecer a visão entre as duas designações. O planeamento estratégico é frequentemente usado “para se referir a um processo de pensamento programático e analítico, e o pensamento estratégico para se referir a um criativo, divergente processo de pensamento³⁷” (Heracleous, 1998, p. 481). Como refere Heracleous (1998), apesar da longa discussão entre as terminologias, o pensamento estratégico e o planeamento estratégico estão inteiramente relacionados, num processo dialético em que ambos são necessários. As “estratégias criativas e inovadoras que emergem do pensamento estratégico continuam a precisar de ser operacionalizadas por meio de soluções convergentes e analíticas (planeamento estratégico)³⁸” (Heracleous, 1998, p.486). Assim, o propósito do planeamento estratégico é facilitar o pensamento estratégico, onde as ferramentas e processos de planeamento são usadas para auxiliar o pensamento criativo (Heracleous, 1998).

³⁶ Tradução livre do autor da citação original: “Creative strategy is a policy or guiding principle which specifies the general nature and character of messages to be designed.” (Frazer, 1983, p. 36)

³⁷ Tradução livre do autor da citação original: “Strategic planning is often used to refer to a programmatic, analytical thought process, and strategic thinking to refer a creative, divergent thought process.” (Heracleous, 1998, p. 481)

³⁸ Tradução livre do autor da citação original: “Creative, ground-breaking strategies emerging from strategic thinking still have to be operationalised through convergent and analytical thought (strategic planning).” (Heracleous, 1998, p.486).

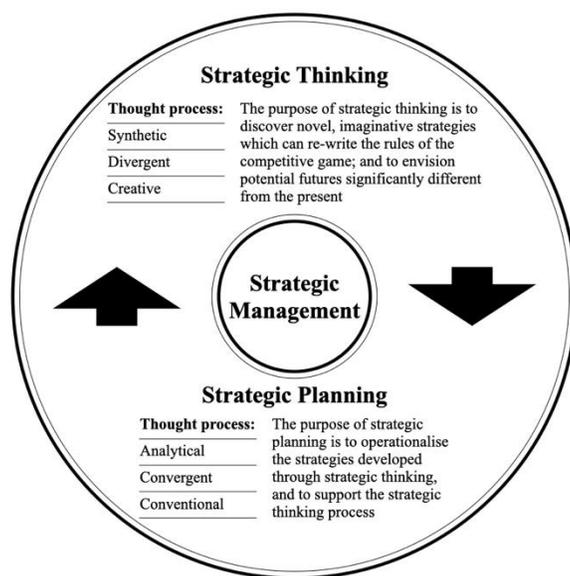


Figura 4: Adaptação do pensamento estratégico e planeamento estratégico (Heracleous, 1998, p. 485)

A parte pragmática do processo do planeamento estratégico tem como primeira instância a análise e compreensão da estratégia de negócio do cliente, seguido pela estratégia de marca. Com um conhecimento aprofundado destas duas estratégias fundamentais, o *account planner* dá continuidade ao processo de desenvolvimento da marca, cabendo-lhe garantir que os fundamentos da estratégia de negócio e de marca são adequadamente alavancados (Osler, 2003). A estratégia de negócio revela questões fundamentais como a necessidade dos consumidores, ou a necessidade que deve ser satisfeita, o grupo de consumidores, ou quem deve ser satisfeito e as competências distintivas, ou como estas necessidades devem ser satisfeitas (Osler, 2003). Entender o papel que a publicidade deve desempenhar depende da clareza na identificação do problema de negócio, a razão pela qual o cliente consulta a agência, que está frequentemente mais relacionada com o foro comercial do que meramente com a atitude ou imagem de marca e é regularmente exposto “na forma de sintomas ou observações, algumas precisas, algumas enganosas, algumas talvez irrelevantes³⁹” (Butterfield, 1997, p.33). Sem este problema devidamente definido, não é possível identificar caminhos para a solução publicitária, caso a

³⁹ Tradução livre do autor da citação original: “in the form of symptoms or observations, some accurate, some misleading, some perhaps irrelevant” (Butterfield, 1997, p. 33)

solução passe realmente por ser publicitária. Assim, “a estratégia de negócio determina as ofertas que, por sua vez, se tornam marcas que se tornam o foco do trabalho do *account planner*”⁴⁰ (Osler, 2003, p. 435). A tradução da estratégia de negócio para o mercado é feita através da estratégia de marca, que irá definir como a oferta se apresenta ao mercado e que influenciará a forma como o público pensa na oferta, criando a imagem de marca (Osler, 2003). O *planner* deve garantir, antes da solução publicitária, que as definições de marca - valores, personalidade, posicionamento e arquitetura – estão estabelecidas para que consiga garantir que a estratégia de marca é entregue na solução publicitária.

Butterfield (1997) apresenta seis grandes campos do processo do planeamento estratégico do *account planning*, tendo como ponto de partida (1) a definição do problema de negócio da marca, (2) a compreensão do marketing mix da marca, que procura entender o papel que a publicidade pode desempenhar através de aspetos como preço, distribuição, produto e promoção, identificando oportunidades e/ou antecipando problemas, (3) a análise da situação atual da marca, onde se alarga a análise para o mercado e se consideram mudanças tecnológicas, sociais e tendências, assim como a concorrência, (4) a análise da relação do consumidor com a marca, e é aqui que o *planner* enquanto pesquisador mais se destaca, (5) a definição do papel que pretendemos que a publicidade desempenhe, traçando uma intenção depois de sintetizar todo o conhecimento e investigação, (6) e por fim, a definição dos objetivos e a estratégia da publicidade, ou seja, o que se pretende alcançar e a intenção de como atingir esse objetivo.

⁴⁰ Tradução pessoal. Citação original: “the business strategy determines the offering(s) that, in turn, become the brands that become the focus of the account planner’s work.” (Osler, 2003, p.435)

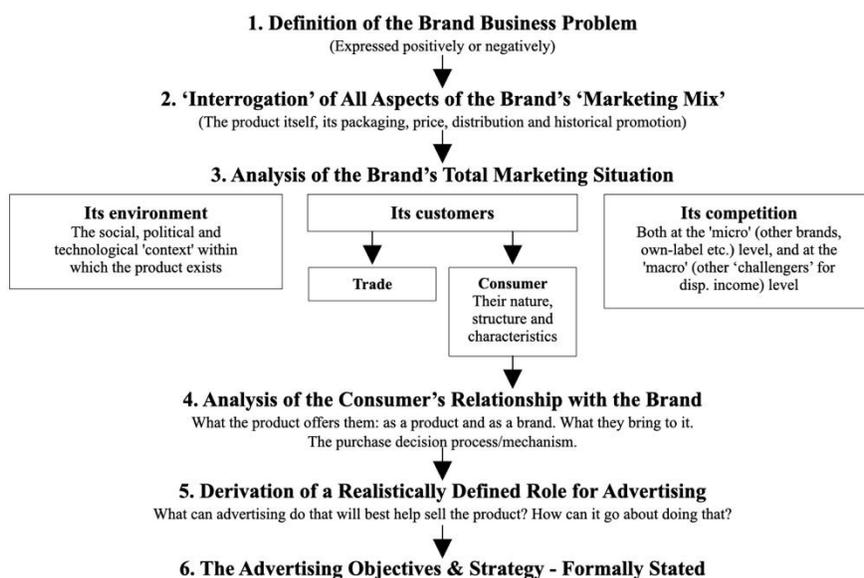


Figura 5: Framework conceptual para análise estratégica (Butterfield, 1997, p. 23).

Uma outra habilidade associada ao papel do planner enquanto estrategista apresentada por Baskin & Pickton (2003) encontra-se intimamente relacionado a um outro perfil da indústria publicitária. Dentro do planejamento estratégico, a estratégia de meios – exercida pelo *media planner* - deve ser considerada desde logo porque os “consumidores não consomem apenas a marca, mas as suas comunicações.⁴¹” (Baskin & Pickton, 2003, p. 422). Se a alta fragmentação de opções de mídia é uma realidade na publicidade, esta só evidencia a necessidade de que “as duas disciplinas mais próximas associadas ao planejamento do efeito da publicidade precisam de trabalhar juntas para um futuro complexo⁴²” (O’Donoghue, 1997, p. 121). Como indica Grant et al. (2003 p. 463), “esses dois são duas metades separadas, mas iguais, da estratégia total para passar a mensagem certa para as pessoas certas no momento certo.⁴³” Com a mudança da media para as agências de media especializadas, o trabalho de articulação entre *media planners* e

⁴¹ Tradução pessoal. Citação original: “Consumers not only consume the brand but also its communications.” (Baskin & Pickton, 2003, p.422)

⁴² Tradução pessoal. Citação original: “the two disciplines most closely associated with the planning of advertising effect need to work together and to prepare together for a more complex future.” (O’Donoghue, 1997, p.121)

⁴³ Tradução pessoal. Citação original: “these two are the two separate but equal halves of the total strategy for getting the right message to the right people at the right time.” (Grant et al., 2003, p.463)

account planners tornou-se menos direto e por isso, Baskin & Pickton (2003) argumentam que é cada vez mais importante que o *planner* compreenda o papel estratégico e de eficácia dos diferentes meios para que consiga articular com os objetivos da marca.

Apesar de ser desejável uma relação de total colaboração e integração das respetivas soluções entre *account planners* e *media planners*, Crosier et al. (2003) encontraram tensões no relacionamento entre estes profissionais nas agências escocesas, em que “os entrevistados reconheceram que a crescente complexidade e fragmentação dos canais de media, o planeamento de media desempenha um papel cada vez mais importante na estratégia geral, idealmente inserida no planeamento criativo.⁴⁴” (Crosier et al., 2003, p. 12). Entre as evidências detetadas entre as disciplinas próximas, apesar de uma mais baseada em números e outra em intuição, é de que os *account planners* necessitam de mais sensibilidade às questões relacionadas aos média e que usando a sua capacidade de análise e interpretação pode desencadear a *big idea*, muito bem executada nos média (O’Donoghue, 1997).

Quando falamos de uma grande ideia, falamos da procura por um pensamento original que envolve momentos de pensamento profundo e a formulação de hipóteses para a geração de um *insight*. Em 1980, Bill Bernback referiu num discurso para a American Association of Advertising Agencies que “no cerne de uma filosofia criativa eficaz está a crença de que nada é tão poderoso quanto um *insight* de natureza humana, que compulsões guiam um homem, que instintos dominam a sua ação, mesmo que a sua linguagem muitas vezes camufle o que realmente o motiva. Se souber estas coisas sobre [um] homem, poderá tocá-lo no âmago de seu ser⁴⁵” (Steel, 1998, p. xiii). Por ser através do *insight* que residem as maiores expectativas na resolução dos problemas criativos, “retirar *insights* do conhecimento é uma das habilidades mais importantes que um *planner* pode possuir.⁴⁶” (Baskin & Pickton, 2003, p. 422).

⁴⁴ Tradução pessoal. Citação original: “the respondents acknowledge that, because of the increasing complexity and fragmentation of media channels, media planning is playing an increasingly important role in overall strategy, ideally dovetailing with creative planning.”

⁴⁵ Tradução pessoal. Citação original: “at the heart of an effective creative philosophy is the belief that nothing is so powerful as an insight into human nature, what compulsions drive a man, what instincts dominate his action, even though his language so often camouflages what really motivates him. For if you know these things about [a] man you can touch him at the core of his being.” (Steel, 1998, xiii)

⁴⁶ Tradução pessoal. Citação original: “Deriving insight from knowledge is one of the most important skills a planner can possess.” (Baskin & Pickton, 2003, p. 422)

Parker et al. procuraram entender a forma como estes profissionais obtêm *insights*, “chamado de verdade humana que fornece uma compreensão profunda da motivação humana⁴⁷” (Parker et al., 2018, p. 7). Os métodos encontradas para obter o *insight* foram através da (1) pesquisa, onde incluem metodologias quantitativas ou qualitativas como etnografia e entrevistas em profundidade ; (2) ao nível dos domínios do conhecimento pessoal, considerando a experiência individual quer por experiência com determinadas categorias de produtos ou serviços, quer por experiências e encontros casuais com novas informações; (3) ao desafiar as convenções, colocando em causa suposições corporativas sobre quem é a concorrência e em que categoria se compete; (4) através de fontes emprestadas, pela semelhança estrutural com outros problemas até de outros domínios; (5) ou através da extensão da narrativa da marca, usando os atributos como essência e a sua própria história enquanto marca. A dificuldade da procura do *insight* é que este deve ser original, relacionável, utilizável e visionário e, quando encontrado, encarna um momento ‘ah!’ em que a criatividade tem a capacidade de o utilizar (Parker et al., 2018).

Apesar do papel do *planner* enquanto estratega ser amplo, sendo possível ainda, sobretudo em agências que trabalham com marcas internacionais, estarem envolvidos em questões de desenvolvimento de produto, gerando uma oportunidade para o envolvimento em trabalhos de posicionamento, designação de produto, testes e lançamento final e avaliação (Baskin & Pickton, 2003), um dos grandes desafios atuais dos *planners*, sobretudo neste papel, diz respeito ao surgimento de novos profissionais que se designam como ‘estrategas digitais’.

Um estudo desenvolvido por Zimand-Sheiner & Earon (2019), pretendeu analisar o impacto do *account planning*, a sua atual relevância e a transformação do seu papel nas agências israelitas, mediante as disrupções digitais na indústria criativa. Apesar do termo ‘estratégia digital’ ser usado comumente pelos profissionais de marketing e publicitários digitais, a pesquisa revelou uma confusão generalizada sobre o uso do termo em relação ao contexto de uso, assim como ao seu significado. Muitos dos profissionais usam este termo como referência à prática do planeamento de media digital, incluindo todas as atividades em meios digitais (ideias criativas para redes sociais, manutenção do website da marca, distribuição de conteúdo e desenvolvimento

⁴⁷ Tradução pessoal. Citação original: “insight is a so-called human truth that provides a deep understanding of human motivation.” (Parker et al., 2018, p. 7)

criativo para aplicações, *remarketing*, *retargeting* e publicidade programática). No entanto, “o termo tem pouca relevância para o que se definia anteriormente como estratégia liderada pelo AP⁴⁸[*account planning*]” (Zimand-Sheiner & Earon, 2019, p. 136). As operações envolvidas na ‘estratégia digital’ são atividades de curto prazo – resultados focados, mensuráveis e imediatos, definidos por um processo de ajustes rápidos, contrastando com a função estratégica convencional de longo prazo do *account planning*. A pesquisa sugere que o termo ‘marketing digital’ é na verdade tática e o que papel do *planner* deve continuar a conduzir a mensagem publicitária criativa com base nos *insights* do consumidor, utilizando dados e informações digitais, inclusive Big Data, para melhorar a segmentação e direcionamento, mas tornando-se “um estimulador e agente de inovação para profissionais de marketing, orientando-os para uma estratégia de marketing baseada em tecnologia, em vez de utilizar ferramentas digitais principalmente para marketing de vendas⁴⁹” (Zimand-Sheiner & Earon, 2019, p. 136) .

2.4.4 O planner enquanto catalisador criativo

Se o *insight* pode ser uma das responsabilidades mais abstratas do *planner*, o *briefing* é por excelência a parte mais tangível da entrega do trabalho do *planner* (Feldwick, 2007). Enquanto a estratégia de marca pode ser mais abstrata e os planos de marketing muito amplos para formarem a base para o desenvolvimento da comunicação, o *briefing* criativo tem a capacidade de afunilar e traduzir a estratégia de longo prazo em atividades de curto prazo.

O *briefing* marca o início do processo criativo, e é nele que frequentemente se cumprem três funções diferentes, nomeadamente: (1) é o suporte que consolida o acordo entre a agência e o cliente, pois é nele que se estabelecem os elementos essenciais do *briefing* criativo, apresentando o pensamento atual sobre a tarefa a cumprir e indicando o tipo de resposta que se espera; (2) o documento que auxilia o julgamento do trabalho, ou seja, a sua avaliação e que garanta que o *briefing* não muda entre o início do trabalho criativo e a apresentação final da criatividade, garantindo o controlo, e por fim, (3) inspirar o pensamento criativo, ou seja, deve ser provocador

⁴⁸ Tradução pessoal. Citação original: “The term has little relevance to what was previously defined as advertising strategy lead by AP.” (Zimand-Sheiner & Earon, 2019, p. 136)

⁴⁹ Tradução pessoal. Citação original: “become an innovation stimulators and agent for marketers, guiding them toward technology-based marketing strategy, rather than utilizing digital tools mainly for sales-marketing.” (Zimand-Sheiner & Earon, 2019, p. 136)

de estímulo criativo, sendo este um dos atributos esperados do papel do *planner* durante todo o processo criativo nas agências (Feldwick, 2007). Importa salientar que o “*briefing* criativo é um processo, não apenas a emissão de um documento. A redação de um *briefing* obriga o(s) autor(es) a passar por uma disciplina que responde a perguntas que de outra forma podem ser deixadas vagamente definidas, ou deixadas tão abertas no *briefing* de pessoas criativas que dificultam a sua apreensão da tarefa⁵⁰” (Robertson, 1997, p.48).

Assim, uma outra habilidade dos *planners* é a de muitas vezes numa única página trazerem o germe da ideia, ou seja, os elementos significativos para o trabalho, depois de um processo profundo de questionamento e pesquisa que culmina num momento com a criatividade e que o possibilita de ser referido por vezes como o ‘terceiro criativo’ – estando integrado e acompanhando o processo criativo (Baskin & Pickton, 2003). Esta sua participação e procura por comprometimento e sinergias entre equipas faz com que o uso de técnicas criativas como o *brainstorming* possam ser usadas por estes profissionais no dia a dia das agências (Baskin & Pickton, 2003).

2.4.5 O planner enquanto ativista do processo e facilitador

O último grande papel do *planner* apresentado por Baskin & Pickton (2003) está associado ao seu envolvimento transversal durante o todo o processo criativo na agência, em que “as suas atividades estão profundamente enraizadas na comunicação e facilitação de um processo de desenvolvimento, não apenas como reacionário, mas como ativista, alguém que tem um envolvimento pró-ativo no desenvolvimento das campanhas⁵¹” (Baskin & Pickton, 2003, p. 423).

No entanto, é neste envolvimento com os restantes elementos que as pesquisas académicas têm demonstrado diferentes dinâmicas geradas entre *planners* e os restantes membros da agência, nomeadamente com *account managers* e criativos. A mudança estrutural na implementação do *account planning* já previa que “as três partes partilhem responsabilidades na

⁵⁰ Tradução pessoal. Citação original: “Creative briefing is a process, not just the issuing of a document. The writing of a brief forces the author(s) through a discipline which answers questions that otherwise may be left vaguely defined, or be left so open in the briefing of creative peoples as to hinder their grasp of the task. (Robertson, 1997, p. 48)

⁵¹ Tradução pessoal. Citação original: “her or his activities are deeply entrenched in communicating and facilitating a process of development, not just as a reactionary but as an activist, one who has a pro-active involvement in campaign development.” (Baskin & Pickton, 2003, p. 423).

criação de publicidade eficaz numa ‘tensão criativa’ com cada uma a defender os seus diferentes pontos de vista⁵²”, tendo esta sido alvo de alguma atenção académica (Feldwick, 2000, p. 187).

Hackley & Kover (2007) ao analisarem as complexidades e contradições que os criativos enfrentam nas agências de publicidade identificaram que estes se “desesperam com as tentativas do pessoal de contas das agências de medir a reação dos consumidores ao seu trabalho usando técnicas estatísticas reducionistas⁵³”(Hackley & Kover, 2007, p. 68), apontando que através do desenvolvimento de um sistema de suspeita mútua, as relações ganham tensão. A investigação identificou ainda que para os criativos a importância do planeamento estratégico ou pesquisa está apenas na identificação do público relevante, assumindo estes que os consumidores e clientes respondem à criatividade enquanto os profissionais criativos e artistas a entendem, e por isso, “a aprovação destes últimos é vista como intrinsecamente mais importante⁵⁴” (Hackley & Kover, 2007, p. 69).

Por outro lado, a investigação também descobriu que alguns *planners* travavam também algumas ‘batalhas’ com os executivos de contas, já que estes muitas vezes os excluía das decisões estratégicas e se referiam a eles para perguntas triviais (Hackley & Kover, 2007).

Hackley & Kover (2007) verificaram que, apesar dos aspetos de diferenciação e valor que estes profissionais acrescentam às marcas e agência serem atrativos para a alta administração, na prática os pressupostos inerentes à adaptação por parte dos gestores de conta ficam longe desses ideais. Entende-se assim que há claramente “um ponto de vista na indústria que é, para dizer o mínimo, cético em relação às reivindicações feitas pelo *account planning* e o valor do *account planner*⁵⁵”, levando a um estado de semi-permanente marginalização, que alguns criativos o reforçam como domínio imperativo do valor da criatividade (Hackley, 2003, p. 236).

Apesar disto, Crosier et al. (2003) identificou que, mesmo sendo intuitivamente razoável identificarem-se conflitos entre “colegas caricaturados respetivamente como intelectual-metódico

⁵² Tradução pessoal. Citação original: “the parties share responsibility for the creation of effective advertising in a ‘creative tension’ with each standing up for their different points of view.” (Feldwick, 2000, p.187)

⁵³ Tradução pessoal. Citação original: “despair of the attempts by agency account people to measure consumers’ reaction to their work using reductionist statistical techniques.” (Hackley & Kover, 2007, p. 68)

⁵⁴ Tradução livre do autor da citação original: “the approval of the latter is seen as more intrinsically important.” (Hackley, 2003, p. 236)

⁵⁵ Tradução livre do autor da citação original: “a point of view in the industry that is, to say the least, sceptical toward the claim made for account planning and the value of account planners.” (Hackley & Kover, 2007, p. 358)

e intuitivo-volátil⁵⁶”, os comentários coletivos dos entrevistados do estudo dos *planners* escoceses revelam que a colaboração pragmática era de facto mais comum.

2.5 Perfis dos planners: os estilos

No final da década de 1980, os estilos da prática do planeamento estratégico começaram a diversificar. Rainey (1997) sugeriu três grandes estilos destes profissionais, nomeadamente: (1) o ‘The Ad Tweaker’, o estilo de *planner* que usava a sofisticação do consumidor para gerar publicidade mais inesperada e divertida, estimulando um relacionamento entre anunciante e consumidor já que este era cada vez mais crítico à publicidade. Este estilo de *planner* estava muito associado à tribalização da cultura jovem, associa-se “à publicidade lúcida: anúncios sobre publicidade, anúncios sobre marketing e anúncios sobre outros anúncios⁵⁷”; (2) o estilo ‘The Storyteller’, o estilo de *planner* que procurava enriquecer com informações o mais detalhadas possível sobre o produto e o consumidor para distinguir os produtos tendencialmente pelo folclore. Como referido por Rainey (1997, p. 11), “eles descobririam o facto desses ténis de corrida terem sido usados pelo único homem que escapou de Colditz ou que esta cerveja continha lúpulo servo-croata⁵⁸”; (3) o terceiro estilo de *planner* apresentado pelo autor foi designado de ‘Grand Brand Strategist’, aquele em que o foco da sua atuação residia no posicionamento de marca, sendo extremamente conhecedor de todas as informações de produto, consumidor, mercado e com um estreito relacionamento com o cliente, sendo considerado uma espécie de ‘guru da informação’.

Crosier et al. (2003) conscientes da influência que o ethos, o tipo de clientes, o tamanho e a localização da agência influenciam na proeminência de determinados papéis em relação a outros, apresentaram uma categorização que, mesmo não obedecendo ao mesmo tipo de categorização feita por Rainey (1997) e até mais próximos da categorização de papéis de (Baskin & Pickton, 2003), inspirou a categorização destes profissionais em quatro principais perfis. Os perfis identificados foram: (1) ‘voz do consumidor’, sendo a referência próxima ao papel clássico

⁵⁶ Tradução livre do autor da citação original: “colleagues respectively caricatured as intellectual-methodical and intuitive-volatile” (Crosier et al., 2003, p. 10).

⁵⁷ Tradução livre do autor da citação original: “ ‘lucid advertising’: ads about advertising, ads about marketing, and ads about other ads.” (Rainey, 1997, p. 11)

⁵⁸ Tradução livre do autor da citação original: “They would unearth the fact that this running shoe had been worn by the only man to escape from Colditz or that this beer contained Serbo-Croatian hops.” (Rainey, 1997, p. 11)

do *account planner*, tendo como foco de atuação a pesquisa e a gestão dos processos de pesquisa. É este perfil que mais evidencia os *account managers* enquanto voz dos clientes, as equipes criativas enquanto fonte do pensamento original e os *account planners* enquanto ‘voz do consumidor’; (2) ‘pivô estratégico’, que diz respeito ao *planner* que é “pessoalmente responsável por transformar objetivos de comunicação de marketing do cliente numa estratégia de comunicação coerente⁵⁹” (Crosier et al., 2003, p. 9). Os resultados tangíveis deste perfil são sobretudo o documento que evidencia o caminho estratégico e o *briefing* criativo; (3) ‘Catalisador criativo’, em que as suas funções são predominantemente internas e procuram ajudar o produto final criativo. É este tipo de perfil que mais corresponde ao *planner* enquanto ‘terceiro elemento criativo’, em que o papel dos *planners* é “construir ‘uma ponte’ entre a estratégia publicitária e a produção criativa e avançar ao longo dela para além da metade do caminho para a geração de ideias criativas⁶⁰” (Crosier et al., 2003, p. 10); (4) ‘Confidente do cliente’, comum em diretores de planeamento estratégico e *planners* seniores, assemelhando-se ao papel de diretores das agências que acabam por ganhar um papel de parceiro confiável dos clientes. Assim, este tipo de perfil acaba por desempenhar um papel de “voz independente e autoritária dentro da agência em questões-chave relativas ao cliente⁶¹” (Crosier et al., 2003, p. 10), apresentando semelhanças muito diretas ao perfil designado por Rainey (1997) de ‘Grand Brand Strategist’. Existiu ainda a descoberta de um quinto perfil, sendo resultado da tentativa de alguns *planners* alcançarem um perfil que reside na aglomeração dos quatro anteriores, que os autores designaram de ‘super *planner*’, no entanto, “seria um indivíduo raro que pudesse fazê-lo sozinho e repetidamente⁶²” (Crosier et al., 2003, p. 10).

⁵⁹ Tradução livre do autor da citação original: “personally responsible for transforming the client’s marketing communication objectives into a coherent communication strategy.” (Crosier et al., 2003, p. 9)

⁶⁰ Tradução livre do autor da citação original: “to build ‘a bridge’ between advertising strategy and creative output and to advance along it beyond the half-way point towards the generation of creative ideas.” (Crosier et al., 2003, p. 10)

⁶¹ Tradução livre do autor da citação original: “independent and authoritative voice within the agency on key issues concerning the cliente.” (Crosier et al., 2003, p. 10)

⁶² Tradução livre do autor da citação original: “it would be a rare individual who could do so single-handedly and repeatedly.” (Crosier et al., 2003, p. 10)

2.6 Critérios de avaliação e percepção de excelência

Marrison & Haley (2003) investigaram a visão dos *planners* dos Estados Unidos da América sobre a forma como deveriam ser avaliados e encontraram duas grandes categorias: a avaliação relativa ao processo e a avaliação dos resultados. A avaliação do processo diz respeito ao *feedback* recebido durante o processo, incluindo o feedback da equipa criativa, da equipa de gestão de contas e do cliente, sendo que o feedback da equipa criativa é aquele que “acreditam que deve ser o mais usado na avaliação do desempenho do trabalho de um *planner*⁶³”, seguindo-se a avaliação pelo cliente (Marrison & Haley, 2003, p.14). Estes aspetos reforçam as suas visões sobre a importância para os *planners* norte-americanos do *insight* criativo e a evolução da disciplina quanto à sua importância na garantia do bom relacionamento cliente-agência. Relativamente à avaliação dos resultados, os *planners* indicaram “métricas tradicionais de campanha e atenção dos media, indústria da publicidade e outros *planners* por meio de prémios ou cobertura de imprensa⁶⁴” (Marrison & Haley, 2003, p.14).

Haley et al. (2014) procuraram entender a visão dos criativos sobre um planeamento estratégico excelente, e identificaram que “um planeamento excelente do ponto de vista de um criativo é o resultado de uma relação positiva entre os criativos e o *planner*⁶⁵” (Haley et al., 2014, p. 173). Foram identificados dois tipos de aspetos na avaliação dos *planners* pelos criativos, os aspetos de personalidade e os funcionais. Relativamente aos de personalidade, serem articulados, inteligentes, de mente aberta e curiosos, respeitosos com os restantes talentos, hábeis nas relações interpessoais e inspiradores. Os fatores funcionais estão relacionados com a capacidade de destilar a informação, gerando um *insight* e redigindo um *briefing* bem escrito, perspicaz e útil. Para estes criativos, os avanços na tecnologia levaram os clientes a esperar mais trabalho em menos tempo e esta pressão no volume de trabalho faz com que “quando um *planner* é capaz de reduzir a pressão do tempo fornecendo informações e *insights* que o criativo não teria de outra

⁶³ Tradução livre do autor da citação original: “believe should be used most in evaluation a planner’s job performance.” (Marrison & Haley, 2003, p.14)

⁶⁴ Tradução livre do autor da citação original: “traditional campaign measures and attention from media, ad industry, and other planners via awards or press coverage.” (Marrison & Haley, 2003, p.14)

⁶⁵ Tradução livre do autor da citação original: “excellent planning from the view of a creative is the result of a positive relationship between the creatives and the planner.” (Haley et al., 2014, p. 173)

forma, o *planner* é considerado útil para o processo criativo⁶⁶, colocando o planejamento estratégico como terceiro membro da equipa criativa (Haley et al., 2014, p. 184). As descobertas de Haley et al. (2004, p.180) relevam ainda que uma parceria baseada na confiança e no respeito, onde todos os membros contribuem, mas também entendem os limites dos papéis de cada, pode desenvolver-se uma boa parceria ao ponto de assumirem o planejamento estratégico como "uma das melhores funções dentro da agência⁶⁷", corroborando com as visões de colaboração na atenuação das tensões entre criativos e *planners* por Crosier et al.(2003).

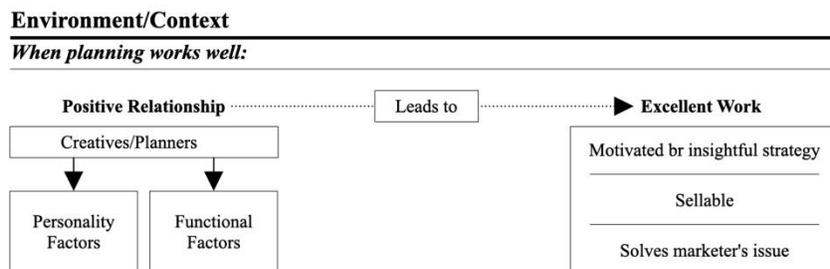


Figura 6: Definição dos criativos do planejamento de excelência (Butterfield, 1997, p. 23).

2.7 A divergente expressão da disciplina

Steel (1998, p. 42) refere que o conceito do planejamento estratégico foi muito atraente não só para parte dos criativos, que acabaram por dispor de mais informação para os ajudar a iniciar uma campanha, mas sobretudo para a maioria dos clientes. A propósito do sucesso da

⁶⁶ Tradução livre do autor da citação original: “When a planner is able to reduce the time pressure by providing information and insights that the creative would not otherwise have, then the planner is regarded as helpful to the creative process.” (Haley et al., 2014, p. 184).

⁶⁷ Tradução livre do autor da citação original: “one of the best functions within the agency.” (Haley et al. 2004, p.180)

agência de Jay Chiat em 1980, Chiat considerou o planejamento estratégico “a melhor ferramenta de negócios já inventada⁶⁸” citado por Steel (1998, p.43). Ao refletir sobre esta afirmação, Steel (1998, p. 43) indica que se o *planner* “que faz a apresentação for atraente e a agência contar uma boa história sobre a importância da eficácia na sua filosofia e o quão bem integrado é o seu departamento de planejamento comparativamente aos outros, o planejamento pode muito bem parecer uma boa ferramenta de negócios⁶⁹”, considerando que os clientes tendem a contratar uma agência com base nas suas crenças sobre o que esta pode fazer pela sua marca e empresa.

No entanto, os fatores que influenciam a criação de departamentos de planejamento estratégico são mais amplos e contemplam fatores regionais, como o tamanho das agências e o tipo de contas que estas normalmente atraem (Hackley, 2003). Crosier et al. (2003) identificaram quatro fatores que determinam como acontece o planejamento estratégico na Escócia, sendo eles o (1) ethos da agência, um modelo mental que ultrapassa a ‘filosofia criativa’ para a ‘mentalidade’ em que “muitos deles baseados em agências mais sofisticadas podiam articular um ethos corporativo claramente pensado, que teve um impacto significativo na natureza da sua abordagem ao *account planning*⁷⁰”; (2) o tipo de clientes, com ambições mais alargadas de mercado, em todo o Reino Unido ou à escala europeia, “esperavam contribuições de planejamento substanciais, geralmente na forma de um departamento de planejamento formal⁷¹”; (3) o tamanho da agência, que tendencialmente “quando uma agência atinge um determinado tamanho e escala com recursos suficientes para investir no ‘valor agregado’ que tal departamento pode oferecer⁷²”: Por fim, (4) a localização da agência, em que no caso escocês existe uma relação regional com as especialidades das agências de publicidade e as cidades de Glasgow e Edimburgo.

Indo ao encontro destas identificações, numa investigação de Patwardhan et al. (2011) que investigou a relevância do *account planning* na indústria publicitária indiana, verificou que os profissionais concordaram amplamente que a disciplina era útil, não só por elevar a qualidade

⁶⁸ Tradução livre do autor da citação original: “is the best new business tool ever invented” (Steel, 1998, p. 42)

⁶⁹ Tradução livre do autor da citação original: “making the presentation compelling, and the agency tells a good story about how important effectiveness is in there is in their philosophy, and how well integrated their planning department is compared to others, planning may very appear to be a good new business tool.” (Steel, 1998, p. 43)

⁷⁰ Tradução livre do autor da citação original: “Many of those based in the more sophisticated agencies could articulate clearly thought-out corporate ethos, which had a significant impact on the nature of their approach to account planning.” (Crosier et al., 2003, p. 7)

⁷¹ Tradução livre do autor da citação original: “expected substantial planning input, usually in the shape of a formal planning department. (Crosier et al., 2003, p. 7)

⁷² Tradução livre do autor da citação original: “when an agency reaches a certain size and scale with sufficient resources to invest in the perceived ‘added value’ that such a department can offer.” (Crosier et al., 2003, p. 8)

dos *briefings*, mas por ser importante para o sucesso de uma agência, já que esta se tornava mais competitiva no mercado. Os dois principais aspectos identificados para uma maior valorização do *account planning* entre este tipo de fatores foram o tempo de experiência e o tamanho da agência, “sugerindo que os profissionais com mais experiência em publicidade e aqueles que trabalham atualmente em agências maiores provavelmente considerariam o planejamento mais útil⁷³” (Patwardhan et al., 2011, p. 275).

Mcculloch & Butcher (2003) ao identificarem os aspectos internos e externos que condicionaram o desenvolvimento do *account planning* na Austrália, identificaram fatores internos e externos. Os fatores internos estão relacionados ao compromisso com a filosofia da disciplina, que traz agregada a si a decisão da agência se destacar criativamente, e que essa exposição num trabalho menos bom é uma visibilidade indesejada, sendo também válido para as agências que construíram uma grande reputação em torno do planejamento estratégico, que por sua vez a falta dele prende as agências a uma premissa de trabalho mais fraco. Outro fator interno identificado foi a própria aceitação da disciplina pelas equipes criativas, em que “a aceitação do papel do *planner* seria mais provável em agências em que os criativos talentosos estivessem a fazer a estratégia por defeito e ficariam felizes em voltar ao seu papel⁷⁴” (Mcculloch & Butcher, 2003, p. 9). Não só os criativos, mas também a resistência pelas equipes de contas foram verificadas na investigação, considerada uma batalha de territórios, se estes assumirem que a estratégia e o *briefing* criativo são componentes chave do seu trabalho. Como fatores externos, os autores identificaram a aceitação dada pelos clientes à função do planejamento estratégico e as condições ambientais – sendo este o fator mais verificado –, em que ao contrário de mercados mais ‘intensos’ em que exigem grande diferenciação e foco na satisfação dos clientes, a pressão reside sobretudo no tempo, procurando as agências privilegiar respostas com mais foco na rapidez que na eficácia.

As conclusões dos mais diversos investigadores regionais sobre o *account planning* sugerem frequentemente características e condicionantes exclusivas dos seus próprios contextos, não conferindo à disciplina visões e práticas globalmente uniformizadas. Exemplo disso, as

⁷³ Tradução livre do autor da citação original: “suggesting that practitioners with greater advertising experience and those currently working at larger agencies were likely to view planning as more useful.” (Patwardhan et al., 2011, p. 275)

⁷⁴ Tradução livre do autor da citação original “acceptance of the planner’s role would be more likely in those agencies where talented creatives were doing the strategy by default and would be happy to get back to their true role.” (Mcculloch & Butcher, 2003, p. 9).

visões divergentes sobre a prática da disciplina no México (Lopez-Preciado, 2010), o planeamento estratégico não ser uma norma estabelecida na indústria criativa da Índia (Patwardhan et al., 2011), ou as agências croatas geralmente não empregarem *account planners* (Akmadžić et al., 2014). Num mercado publicitário pequeno como o de Portugal, a generalização através de outros mercados é arriscada e merece uma investigação dedicada ao mercado nacional para entender as características e possíveis constrangimentos afetos ao seu próprio desenvolvimento.

2.8 Síntese: sistematização das informação-chave

1. A mudança das atitudes no consumo, o maior acesso a informações de pesquisa de mercado pelos clientes e a procura por publicidade mais efetiva foram os fatores determinantes para a reorganização dos departamentos de marketing, media e pesquisa nas agências de publicidade na década de 1960.
2. A reorganização da estrutura das agências envolveu a criação de um novo departamento cuja principal responsabilidade era o planeamento estratégico, recolocando os pesquisadores num ponto central da agência - combinando o conhecimento em publicidade e pesquisa -, com o objetivo de trazer a pesquisa para cada estágio do processo criativo das agências e assim reduzir a intuição através de informação e perceções do consumidor.
3. Estes profissionais tinham como missão serem a ‘voz do consumidor’ nas agências e como pretensão tornarem-se os terceiros elementos da equipa criativa. Atualmente, pela sofisticação do mercado, sugere-se serem a ‘voz do mercado’ por se considerarem mais elementos que influenciam e compõem a marca, o mercado e o consumidor.
4. A designação da função destes profissionais ainda se aparenta um tanto ‘obscura’ e, sobretudo, múltipla. Se aquando do surgimento da função a designação demonstrou-se de difícil acordo, hoje é possível encontrar as mais diversas designações para estes

profissionais, parecendo existir uma maior evidência do contributo estratégico nos seus títulos através dos termos '*strategist*' ou '*planner*' como predominantes.

5. A 'filosofia' inerente à criação da disciplina reside na procura por eficácia, desenvolvendo um modelo centrado no consumidor e que coloca este profissional no centro das atividades da agência, gerando a necessidade de conhecimento mais amplo em pesquisa pelos *account planners*, sendo a pesquisa tratada como função central da agência.
6. Apesar do papel de pesquisador ter sido o de maior destaque desde o seu surgimento, sugere-se hoje uma menor relação com o exercício da pesquisa, estando este papel relacionado sobretudo à análise de informação.
7. O planner tem como uma das suas grandes responsabilidades o pensamento e execução da estratégia criativa, transformando aspetos do negócio em problemas de comunicação. Assim, o *planner* deve garantir que a solução publicitária entregue pela agência considere a estratégia de marca.
8. A especialização das agências de media tem afastado a relação entre *media planners* e *account planners*, sendo estes profissionais parte de um todo numa estratégia publicitária. Idealmente inseridos no processo criativo, esta desagregação tem feito com que os *media planners* ganhem cada vez mais relevância na estratégia geral, podendo existir momentos de tensão entre estes profissionais pelos seus perfis distintos, um mais analítico (*media planner*) e um mais intuitivo (*account planner*). Este afastamento faz com que os *account planners* precisem de ter cada vez mais sensibilidade às questões dos média, considerando a maior fragmentação hoje.
9. O *briefing* é uma das partes mais tangíveis do trabalho do *account planner*, mas o seu papel requer um envolvimento transversal em todo o processo criativo da agência, estando profundamente enraizado na comunicação e facilitação ativa do processo de desenvolvimento das campanhas. Este envolvimento pode gerar conflitos e a marginalização destes profissionais nas agências, sobretudo nas interações com *account*

managers e criativos. Por um lado, a tensão com os *account planners* dá-se sobretudo pela exclusão dos planners nas decisões estratégicas, deixando-os com questões mais triviais, fruto do 'ceticismo' inerente aos papéis desempenhados pelos *account planners*. As tensões com as equipas criativas referem-se sobretudo à resistência à parte analítica dos *account planners*, assim como ao controlo da criatividade pelos criativos, assumindo estes que são quem realmente a compreendem.

10. Mediante a força de determinantes papéis, alguns autores procuraram definir alguns estilos de atuação destes profissionais. Crosier et al. (2003) identificaram quatro principais estilos: (1) 'voz do consumidor', em que o foco de atuação deste profissional está relacionado sobretudo aos processos de pesquisa; (2) 'pivô estratégico' para os que exercem sobretudo atividades de transformação dos objetivos de comunicação numa estratégia coerente; (3) 'Catalisador criativo' em que os *planners* exercem funções sobretudo internas com o objetivo de melhorarem o produto criativo final; (4) Confidente do cliente, que tem relações estreitas e de alta confiança com os clientes e de grande responsabilidade na agência. Ainda foi possível identificar um outro perfil – *super planner* –, fazendo referência aos que ambicionam alcançar todos os perfis anteriores.
11. As dirupções digitais nas agências criativas e a introdução de novos profissionais podem apresentar novos desafios para o *account planning* ou salientar incompreensões no papel destes profissionais. Os novos profissionais digitais baseiam a sua atuação em ferramentas digitais sobretudo com foco em vendas, enquanto os *account planners* permanecem com espaço para as atividades centrais estratégicas, ou seja, estratégia de marketing que podem ser também baseadas em tecnologia.
12. Relativamente aos critérios de avaliação, os *account planners* consideram o feedback dos restantes elementos da agência, principalmente o dos criativos, como um dos critérios mais relevantes para a sua avaliação no processo. Quanto a resultados, os *planners* destacam as métricas 'tradicionais' de avaliação das campanhas, atenção dos média e da indústria sobre o trabalho.

13. A disciplina aparenta-se sensível a fatores internos como o compromisso das próprias agências com a disciplina, inclusive da própria equipa criativa. Como fatores externos, a relevância dada pelos clientes apresenta-se como um dos principais fatores. Assim, o *account planning* apresenta-se sujeito às características exclusivas dos próprios contextos que moldam as visões e práticas da disciplina nos mais diversos mercados.

Metodologia

3.1 Perguntas e estratégia de investigação

Mediante a revisão literária, que permitiu uma contextualização através dos conceitos mais relevantes e as descobertas pertinentes ao enquadramento da investigação, pretende-se enquadrar a metodologia de investigação do presente estudo. A revisão da literatura permitiu um enquadramento sobre as motivações por detrás do surgimento da disciplina, aprofundando a pluralidade dos papéis destes profissionais, as dinâmicas resultantes dessas funções, os estilos, padrões de excelência e os novos desafios destes profissionais. O estudo partiu da seguinte questão: Como se caracteriza o *account planning* nas agências de publicidade em Portugal?

A estratégia de investigação foi composta pelos procedimentos pertinentes ao presente estudo, apresentados na Figura 7.

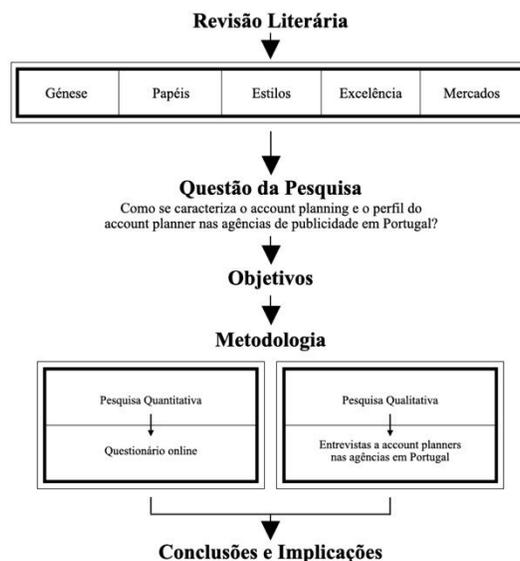


Figura 7: Estratégia de investigação

Para responder à questão proposta, foram definidos os seguintes objetivos do estudo:

1. Identificar a visão atual dos *planners* sobre a disciplina.
2. Compreender as suas abordagens e processos de aplicação.
3. Identificar os seus múltiplos papéis durante o processo criativo da agência.
4. Identificar constrangimentos associados à prestação dos seus papéis.
5. Avaliar o entendimento de excelência na prestação das suas funções.
6. Identificar as visões de futuro sobre a prática da disciplina.

A metodologia segue uma abordagem mista, contemplando resultados de ordem quantitativa e qualitativa, cada vez mais aceite em investigações sobretudo nas disciplinas de marketing, gestão e sociologia (Daymon & Holloway, 2010). A pertinência da metodologia adotada é exemplificada por Daymon & Holloway (2010) na procura por uma maior compreensão das relações entre publicitários e os seus clientes onde argumentam que ao contrário de uma pesquisa unicamente qualitativa ou quantitativa, uma pesquisa multidimensional seria a forma capaz de oferecer elementos ou práticas como o emocional, o imaginário, o habitual, rotinizado ou espacial. A aplicação da abordagem mista será do tipo sequencial, em que a coleta e respetiva análise de um método é seguida do outro, permitindo que as descobertas de um elaborem ou espadam o método seguinte (Daymon & Holloway, 2010).

Assim como adotado nesta investigação, um modelo explicativo sequencial – *sequential explanatory design* – pretende-se que, a partir dos dados quantitativos se obtenha mais profundidade e possibilidades interpretativas para o estudo, colocando o método quantitativo como primeira prioridade, direcionando e informando a etapa qualitativa (Daymon & Holloway, 2010, p. 353) Pretende-se assim, mediante a adoção de métodos mistos, procurar uma maior validade através da verificação dos dados dos diferentes métodos, entendendo até se estes corroboram entre si (Bryman, 2012).

3.2 Pesquisa Quantitativa

A investigação no método quantitativo teve abordagem não probabilística. Este tipo de amostragem é reflexo da impossibilidade de acesso à informação completa de indivíduos que formam a população do presente estudo. Assim, fruto do desconhecimento do número de

profissionais a exercer a disciplina de *account planning* nas agências em Portugal, será selecionada uma amostra da população que seja acessível, não conferindo, portanto, um rigor estatístico dos dados e, conseqüentemente, feitas generalizações estatísticas da amostra (Ochoa, 2015). Nesta fase da pesquisa pretendeu-se averiguar as funções gerais desempenhadas por estes profissionais nas agências em Portugal, procurando identificar responsabilidades durante o processo criativo e respetivas forças nos papéis desempenhados, assim como as dinâmicas com as restantes equipas. Propôs-se neste primeiro método a realização de um questionário online que em última instância pretendeu ainda identificar participantes do estudo seguinte realizado com base num método qualitativo.

A disseminação do questionário online e respetiva recolha dos resultados decorreram entre os dias 23 de março e 8 de abril de 2022. A plataforma usada para a criação do questionário foi a *Typeform*, oferecendo esta recursos para tornar o preenchimento de ação individualizada mais apelativa e dinâmica (Bryman, 2012). A sua disseminação foi realizada na Internet, nomeadamente através da plataforma *LinkedIn*, contando com o efeito de recomendação por parte dos inquiridos para alargar o universo e alcance do questionário.

A implantação da pesquisa quantitativa procurou entender padrões, conexões e processos significativos no complexo e inexplorado universo da aplicação da disciplina nas agências em Portugal (Marconi & Lakatos, 2003). Esta pesquisa empírica tem como finalidade a identificação e isolamento das variáveis chave para este estudo, designada de método quantitativo-descritivo (Marconi & Lakatos, 2003). É nesta ótica que esta investigação se propõe a verificar a validade de algumas hipóteses identificadas na revisão da literatura para se conseguir obter um primeiro enquadramento ou características mais particulares deste mercado-alvo, ou seja as principais características dos *account planners* a operar em agências de publicidade em Portugal (Marconi & Lakatos, 2003, p. 187).

O questionário inicia-se com uma breve apresentação do tema e explicação do intuito de recolha dos dados, clarificando os objetivos e respetiva pertinência do presente estudo, disponibilizando os contactos do investigador e respetiva possibilidade de participar no método seguinte, permitindo a cedência dos contactos por parte dos participantes (Saunders et al., 2009).

O questionário composto por 19 questões, divide-se nas categorias temáticas (1) designação da função (2) estrutura, (3) papéis, (4) funções, (5) tensões e (6) estilos. O questionário foi composto por questões tanto de categoria, permitindo selecionar apenas a

resposta que mais representam a sua opinião como opções de escolha múltipla, permitindo aos respondentes tantas hipóteses quanto necessárias para melhor enquadrarem as suas respostas (Saunders et al., 2009).

Tabela 1: Questões e categorias do questionário online

Questões	Categoria
1. Assume funções exclusivamente de <i>planner</i> ou acumula com outras funções?	Identificação do participante e do seu contexto
2. Qual é a sua nacionalidade?	Identificação do participante e do seu contexto
3. Qual é o seu tempo de experiência profissional?	Identificação do participante e do seu contexto
4. Em que regime de trabalho se encontra?	Identificação do participante e do seu contexto
5. Qual é a dimensão da agência onde trabalha?	Identificação do participante e do seu contexto
6. Qual é tipo de agência onde trabalha?	Identificação do participante e do seu contexto
7. Como é o seu contexto na agência onde trabalha?	Identificação do participante e do seu contexto
8. Como designa a sua função?	Designação
9. Com que funções contacta diariamente a exercer o trabalho?	Estrutura
10. Exerce funções enquanto pesquisador?	Papéis
11. Quais das seguintes responsabilidades de pesquisa exerce no seu dia a dia?	Papéis
12. Exerce funções enquanto estratega?	Papéis
13. Quais das seguintes responsabilidades estratégicas exerce no seu dia a dia?	Papéis
14. Selecione todas as funções que incorpora enquanto <i>planner</i> .	Funções
15. Revê o papel do <i>planner</i> em alguma das seguintes afirmações?	Papéis
16. Considera que a função de <i>planner</i> envolve algum conflito (tensão) inerente com alguma(s) equipa(s) ao longo dos trabalhos criativos?	Tensões
17. Selecione as equipas que considera que envolvem tensão.	Tensões
18. Selecione as afirmações que mais se relacionam com o seu estilo de trabalho.	Estilos

3.2.1 Contextualização com a revisão literária

A primeira categoria de questões, referente à identificação e contexto dos respondentes, pretende identificar questões que possam gerar alguma forma de despiste ou relação nas categorias seguintes. Neste sentido, a primeira parte fornece informações sobre aspetos como a exclusividade de funções, nacionalidade e anos de experiência dos inquiridos, regime de trabalho em que se encontram e dimensão das agências onde trabalham. Se a questão em torno da designação da função (8) foi polémica desde o seu surgimento, esta aparenta-se muito variada e como reflexo das visões sobre a atuação destes profissionais (Hackley, 2003; Haley et al., 2014). Pretende-se entender se existe alguma preferência ou adoção mais ampla de determinada terminologia entre estes profissionais, podendo ser um ponto de partida para a sua própria caracterização. Fruto de alguns dos pressupostos da implementação da disciplina nas agências,

desde logo pela introdução destes profissionais na linha da frente da gestão, pressupondo um trabalho em proximidade com o *account planner* e com os clientes, a sua relação de proximidade com a equipa criativa, a crescente necessidade de contacto com os *media planners* e a sua relação com possíveis parceiros externos de pesquisa, demonstra-nos a relevância em entendermos os elementos com maior contacto destes profissionais, permitindo identificar possíveis primeiras forças ou fragilidades na execução de determinados papéis por estes profissionais (Rainey, 1997; O'Donoghue, 1997; Bankin & Pickton, 2003; Feldwick, 2007).

Entre as questões 10 e 13 e com base nos papéis enunciados por Baskin & Pickton (2003), pretendeu-se explorar os dois papéis mais amplos do *planner*, este profissional enquanto pesquisador e enquanto estratega. Pretende-se em primeira instância identificar a força com que estes dois grandes papéis se apresentam e as respetivas responsabilidades mais concretas associadas a estes papéis pelos *planners* a trabalhar nas agências em Portugal. A questão 14 pretendeu aprofundar as funções incorporadas no quotidiano destes profissionais, alargando a compreensão das responsabilidades pelas tarefas apresentadas nos quatro estágios do trabalho do *planner* apresentadas por D'Souza (1986). Na questão seguinte (15) foram enquadrados os restantes papéis previstos pelos autores – o *planner* enquanto elemento ativista no envolvimento das equipas, enquanto facilitador criativo e enquanto centro da informação da agência –, determinantes na caracterização destes profissionais quer pela própria influência na pesquisa no seu quotidiano, quanto pelo seu envolvimento completo no processo e que, por vezes, o leva a ser designado como 'terceiro elemento criativo' (Baskin & Pickton, 2003; Hackley & Kover, 2007).

Mediante o prévio conhecimento sobre as tensões esperadas entre *account planners* e *account managers*, criativos e até *media planners*, pretendeu-se identificar se essas tensões são reveladas pelos *account planners* nas agências em Portugal e com que equipas estas tensões são mais dominantes, através das questões 16 e 17 (Crosier et al., 2003; Hackley & Kover, 2007).

Baseado na identificação por Crosier et al (2003) dos estilos de *planners* presentes no mercado-alvo do estudo, pretendeu-se identificar, através de afirmações que caracterizam os principais quatro estilos identificados pelos autores, que estilos podem evidenciar-se nesta primeira fase mais fortes nos *planners* das agências em Portugal através da questão 18.

3.3 Pesquisa Qualitativa

Contrariamente ao método anterior nesta investigação, em que o investigador se manteve distante da investigação, a introdução de um segundo método de carácter qualitativo envolve não só o pesquisador com os participantes como o envolve ainda nos aspetos ao nível da interpretação das informações e significados (Dymon & Holloway, 2010). Isto porque, pensar qualitativamente não é apenas reconhecer o processo qualitativo deste método, mas também assumir a criatividade inerente (Dymon & Holloway, 2010).

Neste método pretende-se explorar as descobertas que resultaram do método anterior, tornando possível explorar os contextos inerentes aos resultados obtidos, assim como permitir a abertura para novas descobertas. Propõem-se assim alcançar mais profundidade e contexto aos papéis desempenhados por estes profissionais, uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas que influenciam este profissional e, conseqüentemente, a disciplina nas agências em Portugal.

Aos temas abordados no método anterior, acrescentam-se considerações de excelência no desempenho, critérios de avaliação e visões sobre de futuro dos seus papéis nas agências em Portugal.

O método de recolha de informação é a entrevista, sendo também a mais frequente em pesquisa qualitativa (Bryman, 2012). O acesso aos entrevistados e a realização das entrevistas online foram feitos por meios de comunicação digitais, sendo as entrevistas conduzidas através da plataforma *Zoom*, permitindo uma maior flexibilidade e conseqüentemente disponibilidade por parte dos participantes.

Procurando entender as perspectivas individuais dos entrevistados e os motivos inerentes, as entrevistas tiveram um menor grau de estrutura imposta, existindo uma preponderância de questões abertas (Cassell & Simon, 2004). As entrevistas semiestruturadas permitem salientar partes da narrativa com os entrevistados, procurando explorar mais detalhes e solicitar a reflexão sobre determinados tópicos (Cassell & Simon, 2004).

Importa salientar que os dados não são representativos de uma população maior, sendo o maior objetivo neste método esclarecer mais profundamente os aspetos inerentes a este grupo de pessoas, sendo geralmente a amostra mais reduzida e o estudo de pequena escala (Dymon & Holloway, 2010).

Os entrevistados que cederam os seus contactos através do método quantitativo, demonstrando interesse em participar da investigação, foram contactados por email para se verificar disponibilidade e procederem ao agendamento da videochamada para a realização da entrevista.

A seleção dos entrevistados e respetiva marcação das entrevistas privilegiou *planners* a exercerem funções atuais em agências de publicidade em Portugal aos profissionais em regime de freelancer, tendo sido feita ainda uma tentativa de diversificar a amostra entre elementos com maior ou menor tempo de experiência profissional, contemplando entrevistados com cargos de Junior a Head of Strategy.

No início de cada entrevista foi feito um esclarecimento do âmbito desta investigação e solicitada a permissão para a gravação das entrevistas por forma a ser possível a transcrição da informação para a respetiva análise. A possibilidade de gravação permitiu garantir a preservação de toda a informação, sendo umas das principais vantagens associadas à realização de entrevistas através de plataformas digitais (Cassell & Simon, 2004).

As entrevistas foram compostas por sete questões abertas divididas nas categorias apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Questões e categorias da entrevista semiestruturada a *account planners*

Questões	Categorias
1. Pode falar-me do que é ser planner mediante a sua experiência?	Visão sobre a disciplina nas agências
2. Pode falar-me da sua forma de trabalho? Como é o processo?	Papéis do planner e integração no processo
3. Existem tensões? Com quem e por quê?	Tensões
4. Quais são os impedimentos, constrangimentos que impactam negativamente o seu trabalho enquanto planner? Porquê?	Constrangimentos
5. O que faz de um planner um excelente planner? Porquê?	Excelência
6. Como é avaliado ou acha que um planner deve ser avaliado? Porquê?	Avaliação
7. Como vê o futuro da profissão?	Futuro

A análise das entrevistas prevê o uso de um *software* – o *Transcribe* –, exigindo uma edição manual adicional para garantir a qualidade das informações recolhidas. Para além da diferenciação dos enunciados de fala, a revisão permite capturar e preservar não apenas a questão textual, mas também entonações, sobreposições, bem como comportamentos não verbais, como silêncios e mudanças de conversa, procurando preservar ao máximo a riqueza das informações obtidas nas entrevistas (Krippendorff, 2004).

Assim, mediante as transcrições sucede-se o momento de análise do conteúdo que, o investigador guiado pela questão da pesquisa, procura encontrar respostas através da análise dos textos recolhidos (Krippendorff, 2004).

A análise do conteúdo envolve aquilo a que se designa comumente de codificação, elevando a informação bruta a um nível conceitual. A pesquisa segue uma abordagem indutiva através de uma estratégia de análise de dados quantitativa do tipo comparativa. Desta forma, os dados incidentes são agrupados com outros dados incidentes quanto a semelhanças conceituais, permitindo diferenciar uma categoria ou tema de outra e identificar propriedades e dimensões específicas dessa mesma categoria (Corbin & Strauss, 2008). Com a adoção desta técnica procura-se diminuir a possibilidade do pesquisador se concentrar num caso único e ainda facilitar a passagem da análise da informação para um nível mais abstrato, facilitando assim a identificações de padrões gerais (Corbin & Strauss, 2008).

3.3.1 Contextualização com a revisão literária

Se as visões sobre o *account planning* podem apresentar-se distintas e variar entre uma visão mais focada à estrutura, outros como uma filosofia ou um processo de trabalho (Feldwich, 2007), a primeira questão pretende aprofundar as visões relativas à essência dos seus papéis, procurando identificar as motivações, visões e respetiva relevância na agência e no processo. Se as descobertas de Crosier et al. (2003) identificaram que a missão dos *account planners* permanece similar à do seu surgimento, ou seja, temperar intuição com análise, nesta primeira categoria pretende-se explorar o tipo de missão que colocam na execução dos seus papéis nas agências em Portugal.

Na questão 2 pretende-se entender o processo e dinâmicas inerentes às suas práticas profissionais, podendo contribuir na confirmação ou alargamento do conhecimento tanto no processo como nas metodologias de pesquisa já identificadas por Cardoso (2007). Sabendo que os fatores regionais influenciam não só a existência como geram particularidade na prática do planeamento estratégico por estes profissionais (Feldwick, 2007), é ainda na questão 2 que se pretende aprofundar o contexto dos seus papéis no ecossistema da agência, explorando os papéis que exercem e a relação com os seus pares, principalmente com *account managers*, criativos e clientes.

A questão 3 pretende explorar as, já previstas na revisão literárias e confirmadas pelo método quantitativo, tensões existentes nas relações dos *planners* com os *account managers* e criativos nas agências em Portugal. Crosier et al. (2003) verificaram dinâmicas de tensão destes profissionais com *account planners*, fruto sobretudo do maior protagonismo do planeamento de media na estratégia geral e Hackley e Kover (2007) identificaram tensões entre *account planners* e criativos pelas dinâmicas de poder e credibilidade que geram uma relação de suspeita mútua. Pretende-se assim identificar os momentos em que estas tensões surgem e obter uma caracterização destas mesmas tensões no contexto das agências em Portugal.

Por forma a explorar mais profundamente as dinâmicas e condicionantes dos restantes elementos e das próprias agências no exercício dos papéis esperados por estes profissionais, procura-se identificar os constrangimentos associados ao exercício das suas funções e os motivos associados aos mesmos pelo ponto de vista destes profissionais na questão 4.

Na questão 5 pretende-se identificar os parâmetros de excelência no exercício das suas funções. Haley et al. (2014) descobriram que era através da boa relação entre *account planners* e criativos, assim como aspetos de personalidade como serem hábeis nas relações interpessoais, curiosos e inspiradores que estes profissionais consideram a excelência na execução dos seus papéis. Pretende-se através desta questão aprofundar que parâmetros são considerados os mais relevantes e conseqüentemente valorizados para uma prática excelente do *account planner* nas agências em Portugal.

A questão 6 pretende desenvolver uma visão sobre os possíveis critérios de avaliação destes profissionais. Assim como Marrison & Halley (2003) descobriram que um dos parâmetros mais relevantes para a avaliação na visão dos *account planners* dos Estados Unidos da América era sobretudo o feedback por parte dos criativos ao trabalho destes profissionais e dos resultados das próprias campanhas, procura-se entender na realidade das agências em Portugal os critérios que são ou devem ser utilizados, na visão destes profissionais, para a avaliação dos seus papéis.

Por forma a explorar melhor o sentimento de hoje em relação à disciplina e respetivo futuro, pretendeu-se acrescentar uma questão sobre a visão futura da disciplina por quem a aplica hoje. Pretende-se através da questão 7, verificar como estes profissionais veem os seus papéis no futuro e da disciplina nas agências e no mercado, assim como as novas dinâmicas associadas ao

impacto do crescimento dos profissionais digitais nas agências criativas (Zimand-Sheiner & Earon, 2019).

Análise e discussão de resultados

Mediante a metodologia proposta, pretende-se apresentar e enquadrar com discussão os resultados provenientes da aplicação dos métodos de recolha de dados referentes ao questionário online e entrevistas aos profissionais alvo do presente estudo. A análise e discussão dos resultados segue a ordem da própria investigação, apresentando primeiramente a análise dos resultados obtidos nos questionários online e seguidamente os resultados das entrevistas dos temas inerentes à investigação.

4.1 Questionário online

A parte central da pesquisa quantitativa pretende identificar (1) os primeiros aspetos da realidade destes profissionais, identificando desde logo as próprias designações profissionais, as equipas com que se relacionam diariamente, (2) explorar os aspetos associados ao *planner* enquanto pesquisador e enquanto estratega e as responsabilidades inerentes a esses papéis, as atividades quotidianas deste profissional, (3) como veem o seu papel no processo criativo e nas dinâmicas da agência, (4) se existem tensões fruto com determinados intervenientes no processo criativo e que predominância de perfis de *planners* podem existir.

A primeira fase do questionário procurou entender o contexto profissional dos participantes, identificando se existe uma maior ou menor acumulação com outras funções a par da prática do planeamento estratégico, o tempo de experiência profissional e o enquadramento profissional dos mesmos, distinguindo funcionários de agências e freelancer. Mediante este último critério, aos respondentes que trabalhavam atualmente em agências, teve-se em conta se trabalhavam numa agência em Portugal, se a agência é nacional ou internacional, a dimensão da agência pelo número total de funcionários, o tipo de agência por serviços prestados e número total de *planners* existentes nas mesmas. Sem distinção, foram ainda questionados se já tiveram experiências de trabalho para ou em outros mercados.

4.1.1 Breve apresentação dos participantes

Sabendo que os *planners* são geralmente encontrados apenas numa minoria de agências (Grant et al., 2003) e que foram considerados pela APG Group 130 *planners* em funções aquando do surgimento do APG Portugal em 2010, a amostra mostrou-se relevante, porém limitada quanto ao efeito *snowball* do questionário. A amostra final do estudo quantitativo não probabilístico contou com 28 respondentes, resultado obtido do efeito *snowball* através da partilha do *link* do questionário na rede social *LinkedIn* e nos respetivos círculos de conexões.

Relativamente à exclusividade de funções, 67,9% dos respondentes não acumulam nenhuma outra função. Entre os que acumulam a função de *planner* com outras responsabilidades, 10,7% dizem respeito a cargos de gestão como “Planner e Membro de Direção da empresa”, “Managing Partner e Head of Strategy”, e outros 10,7% acumulam com a de *planner* com a de *copywriter*.

Assume funções exclusivamente de account planner ou acumula com outras funções?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

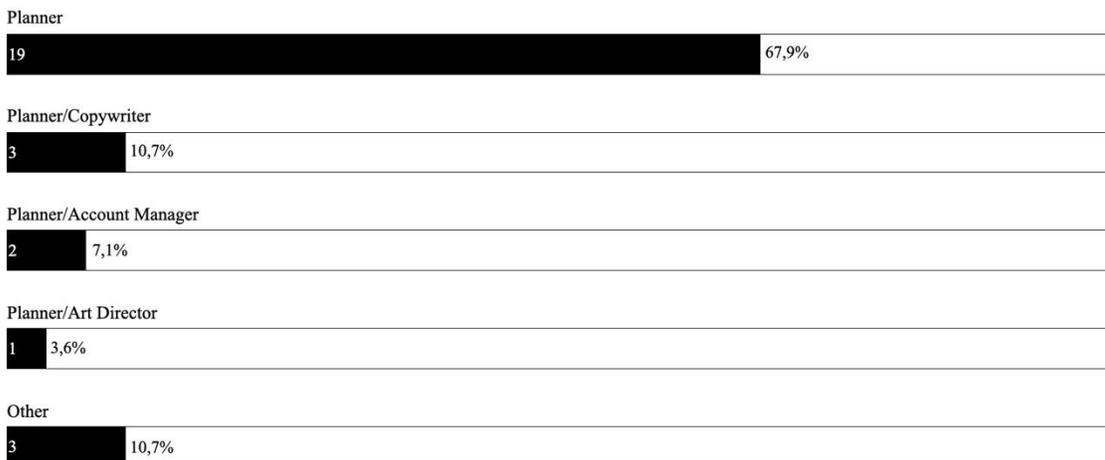


Gráfico 1: Exclusividade de funções

Quanto ao tempo de experiência profissional, 60,7% dos respondentes têm mais de dez anos de experiência, 28,6% têm até 5 anos de experiência e 10,7% entre 6 e 9 anos de

experiência. A grande maioria dos respondentes, 75%, encontra-se a trabalhar em agência e 25% da amostra encontram-se em regime de freelancer.

Qual é o seu tempo de experiência profissional?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

Mais de 10 anos de experiência



Até 5 anos de experiência



Entre 6 e 9 anos de experiência



Gráfico 2: Tempo de experiência profissional

Em que regime de trabalho se encontra atualmente?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

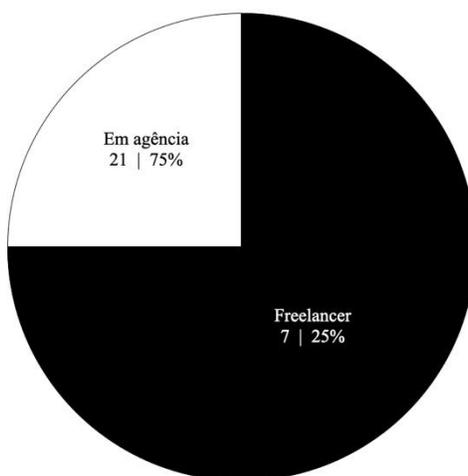


Gráfico 3: Enquadramento do regime de trabalho

Entre os respondentes que trabalham em agências, 81% trabalham numa agência em Portugal e 19% indicaram que não. As agências são maioritariamente nacionais, 66,7%, sendo que 33,3% trabalham em agências multinacionais.

Trabalha como planner numa agência em Portugal?

21 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

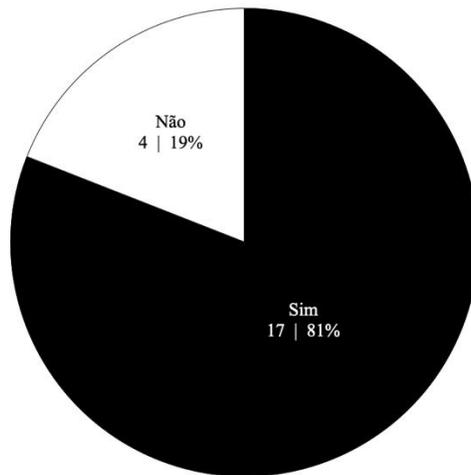


Gráfico 4: Localização da agência

Indique o tipo de agência em que trabalha atualmente.

21 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

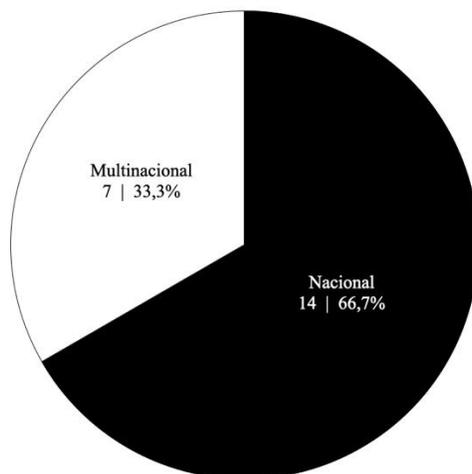


Gráfico 5: Contexto da agência

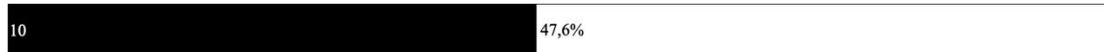
Relativamente à dimensão das agências em que trabalham estes profissionais, 47,6% trabalha em agências entre 51 e 200 funcionários, 33,3% de 11 a 50 funcionários e 14,3% em agências até 10 funcionários. Apenas um inquirido, o que representa 4,8% da amostra, trabalha numa agência com mais de 200 funcionários. Considerando que o mercado das agências de publicidade é caracterizado sobretudo por micro e pequenas agências, a maioria dos inquiridos trabalha em agências de dimensão superior à generalidade do mercado português.

Mais de metade do total de inquiridos (52,4%) trabalha em agências de publicidade, e as agências 360 ou de serviço completo correspondem ao tipo de organizações onde trabalham 33,3% dos inquiridos. As agências de design, eventos e de ‘*experience*’ ocupam 4,8% cada, o que corresponde a um respondente cada. Não existiram inquiridos na amostra que trabalhem em agência de Relações Públicas (RP) ou de Media.

Qual é a dimensão da agência onde trabalha?

21 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

51 - 200 funcionários



11 - 50 funcionários



2 - 10 funcionários



Mais de 200 funcionários



Gráfico 6: Dimensão da agência

Qual é o foco da agência onde trabalha

21 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

Publicidade



360°



Design



Eventos



Media



RP



Other



Gráfico 7: Tipificação da agência

Dentro da amostra deste inquérito é ainda importante notar que a maior parte dos inquiridos desempenha funções numa agência onde há entre 2 a 4 *planners*, sendo que em apenas 19% da amostra, o que corresponde a quatro inquiridos, estes são os únicos *planners* da agência ou em contraposição existem 5 ou mais *planners*. Em todas as dimensões identificadas das agências, a predominância destes profissionais manteve-se entre os 2 e 4 *planners*. Na dimensão das agências entre os 2 e 10 funcionários, 25% dos inquiridos são o único *planner* e 75% são até 4 *planners*. Em agências entre os 11 e os 50 funcionários, 43% indicou ser o único *planner* na estrutura e 57% entre 2 e 4 *planners*. Entre os *planners* que trabalham em agências entre os 55 e 200 funcionários, 60% são entre 2 e 4 *planners* e 40% mais de 5 *planners*. O único respondente que trabalha numa agência com mais de 200 funcionários indicou trabalhar numa agência entre 2 e 4 *planners*.

Como é o seu contexto de trabalho na agência

21 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

Somos entre 2 a 4 planners



Somos 5 ou mais planners



Sou o único planner da agência



Gráfico 8: Contexto de account planners na agência

Entre o total de inquiridos na amostra, 64,3% dos profissionais já trabalhou em ou para agências noutra mercado que não o português, sendo que 35,7% não tiveram experiência com outro mercado.

Já trabalhou enquanto planner em/para agências noutros mercados?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

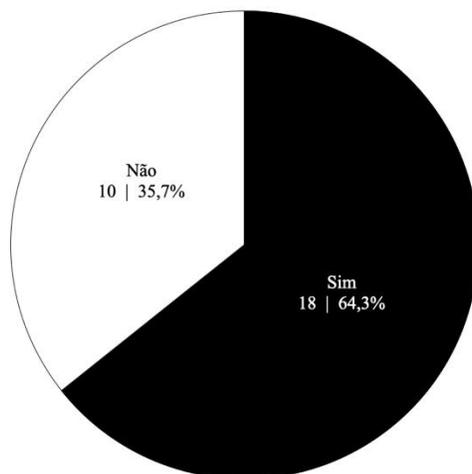


Gráfico 9: Experiência com outros mercados

4.1.2 Análise dos principais resultados

Relativamente às nomenclaturas das funções destes profissionais, 35,7% do total dos profissionais designam-se como ‘*Strategic Planner*’, 25% destes como ‘*Strategist*’, 14,3% como ‘*Creative Planner*’ e 7,1% como ‘*Account Planner*’. Entre os 17,9% dos respondentes que designaram outra nomenclatura às sugeridas, surgiram ‘*Brand Strategist*’, ‘*Chief Strategy Officer*’, ‘*Head of Strategy*’ e ‘*Content Manager*’. Nenhum dos inquiridos designa a sua função de ‘*Planner*’, ‘*Creative Researcher*’ ou ‘*Strategic Researcher*’. Estes resultados já apresentam um maior afastamento das designações identificadas por Morrison et al. (2003) em que se destacavam sobretudo designações em torno do termo ‘*research*’, como ‘*strategic researcher*’ ou ‘*creative researcher*’, aproximando-se sobretudo das descobertas mais recentes de Haley et al., (2014) que identificaram uma preferência por designações mais simples que consistiam em ‘*planner*’ ou ‘*strategist*’. A ausência do termo ‘*research*’ na designação usada pelos *planners* nas agências em Portugal e a predominância dos termos ‘*strategic*’ ou ‘*strategist*’ podem sugerir algumas predominâncias entre os mais diversos papéis desempenhados por estes profissionais.

Como designa a sua função?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

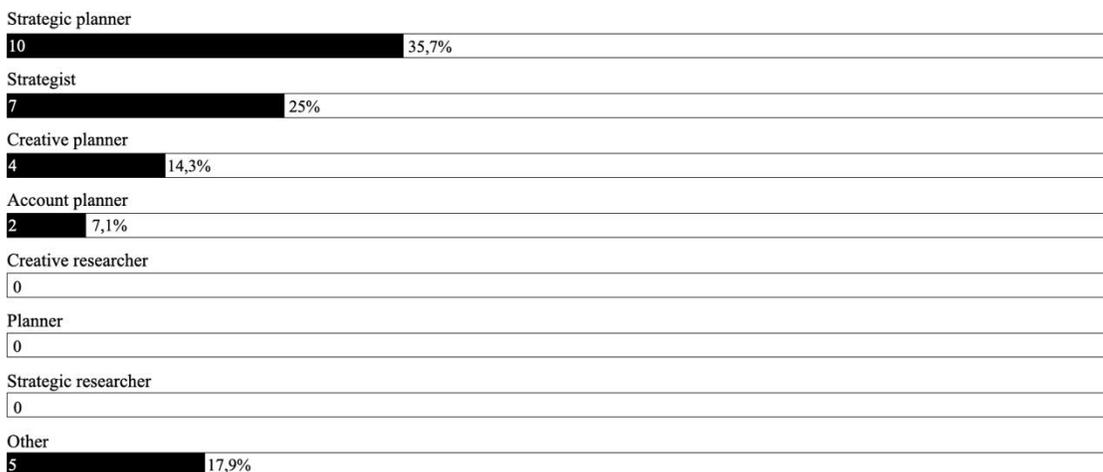


Gráfico 10: Designação da função

Entre o total de inquiridos, 100% contacta diretamente com a equipa criativa, 89,3% com a alta liderança da agência, 89,3% com os clientes da agência, 85,7% com os *account managers* e 82,1% com possíveis clientes, associado à atividade de captação de novas contas. Enquanto o contacto de todos os *planners* inquiridos com a equipa criativa se apresenta como esperado, desde logo, pelas funções no apoio ao desenvolvimento criativo, pode existir um menor contacto com os clientes da agência que o previsto, não existindo tanta predominância nas funções de gestão a par com o *account manager* como abordado por Rainey (1997). Metade dos respondentes indica ter um contacto diário com empresas de pesquisa e 46,4% com *media planners*. Se a relação entre *media planners* e *account planners* parece hoje indispensável, desde logo pela fragmentação e elevada opção dos média, entre os inquiridos é notória uma menor relação face a outras equipas. O impacto das agências de media especializadas, fora do universo das agências de publicidade, parece impactar a proximidade entre estes profissionais, confirmando a necessidade referida por Baskin & Pickton (2003) do planner hoje ter de compreender mais profundamente o papel estratégico e de eficácia dos diferentes meios.

Com que funções contacta diariamente ao exercer o trabalho?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

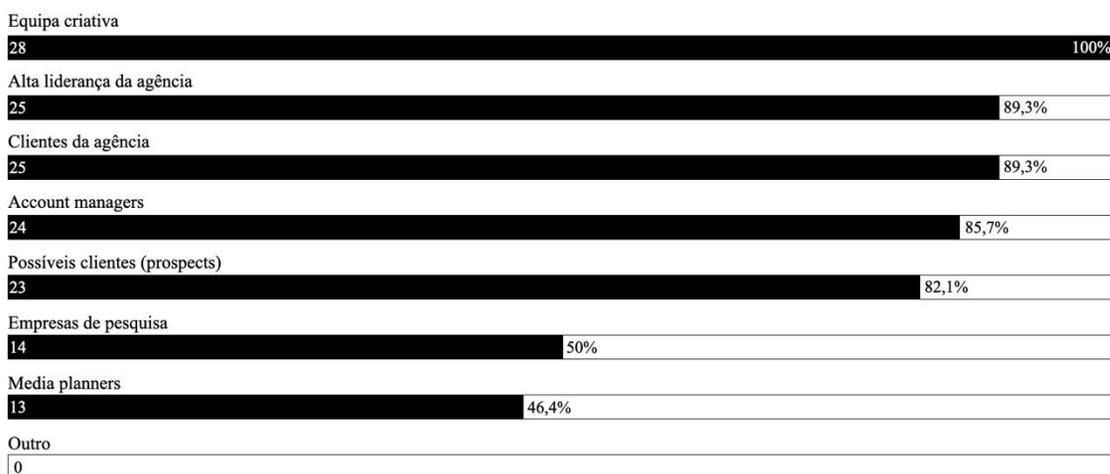


Gráfico 11: Equipas de contacto diário

Quando questionados sobre o exercício de funções enquanto pesquisadores, 71,4% do total da amostra afirma ter funções de pesquisa e 28,6% afirma não ter responsabilidades associadas à mesma. Se a missão inicial do *account planning* estava diretamente relacionada à inserção da pesquisa e ao uso de dados durante todo o processo criativo, pode existir hoje uma menor ligação à pesquisa e conseqüentemente um menor destaque do *planner* enquanto pesquisador nas agências em Portugal (King, 1989). Entre os que exercem funções de pesquisadores, 95% dos inquiridos interpretam e analisam pesquisas e dados de mercado e monitorizam tendências culturais e sociais. 80% dos inquiridos procuram informação secundária, 70% dos respondentes conduzem pesquisas qualitativas e 60% projetam cenários futuros. 50% dos inquiridos encomendam pesquisas qualitativas no seu quotidiano profissional. Os resultados sugerem uma maior relação do *planner* enquanto pesquisador na obtenção de informações secundárias, podendo a sua ação com informações primárias estar sobretudo relacionada à condução e encomenda de pesquisas qualitativas. O papel clássico da ‘voz do consumidor’ defendido por Pillott (1979) pode não apresentar a força esperada em relação à familiaridade em moderar pesquisa qualitativa, corroborando com as descobertas de Crosier et al. (2003) e Sánchez-Blanco (2014) da pesquisa não parecer ser um fator tão crítico na atuação destes profissionais.

Exerce funções enquanto pesquisador?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

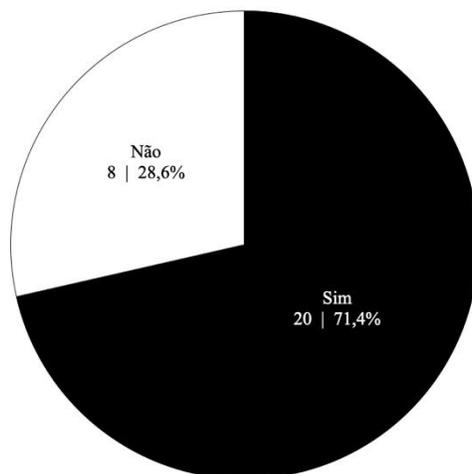


Gráfico 12: Função de pesquisador

Quais das seguintes responsabilidades exerce no seu dia a dia enquanto pesquisador?

20 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

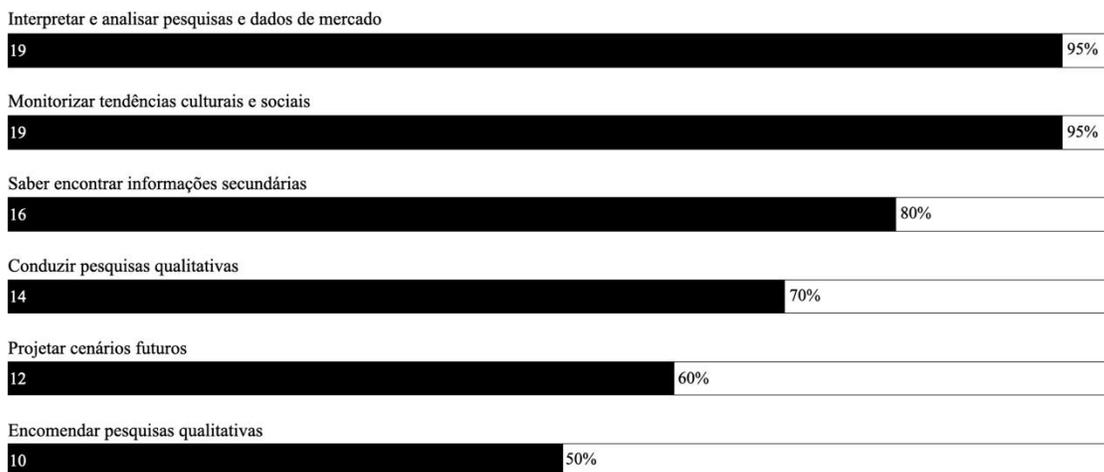


Gráfico 13: Responsabilidades inerentes ao papel de pesquisador

Quando questionados sobre o exercício de funções estratégicas, 100% dos respondentes indicou exercer o papel de estratega. Estes resultados vão ao encontro do esperado na importância deste papel entre todos os desempenhados, reforçando a responsabilidade da formulação da estratégia criativa destes profissionais. 96,4% do total da amostra exerce funções relativas ao pensamento e desenvolvimento estratégico, 85,7% tem responsabilidades relativas ao planeamento da comunicação e à geração de *insights*. 64,3% indica que projeta cenários futuros e 25% tem responsabilidades estratégicas no desenvolvimento de novos produtos. Este último, já previsto por Baskin e Pickton (2003), pode não ser uma oportunidade para todos os *account planners*, sendo mais frequente em agências que trabalham marcas multinacionais em que o *planner* pode ficar com a definição de todo o posicionamento, nome e testes até ao lançamento de um novo produto. Por último, 14,3% dos inquiridos indica que tem responsabilidades relativas ao planeamento de média, podendo ir ao encontro do verificado anteriormente no que respeita à menor relação entre *media planners* e *account planners*, podendo representar um maior envolvimento e conhecimento destes profissionais em relação aos média.

Exerce funções enquanto estratega?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

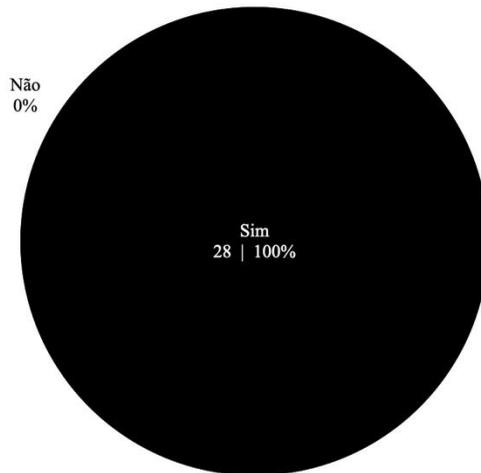


Gráfico 14: Função de estratega

Quais das seguintes responsabilidades exerce no seu dia a dia enquanto estratega?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

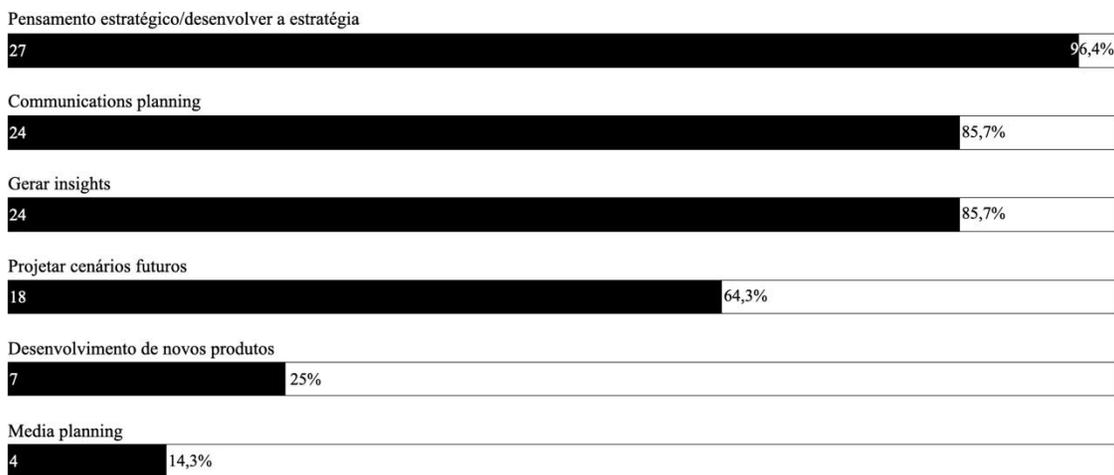


Gráfico 15: Responsabilidades inerentes ao papel de estratega

Entre as atividades diárias destes profissionais, 100% dos *planners* recebem *briefings* e 96,4% obtêm ou sintetizam todas as informações disponíveis, podendo evidenciar, como verificado anteriormente, o forte recurso a pesquisa de informações secundárias. 92,9% dos *planners* inquiridos definem a estratégia criativa, desenvolvem o *briefing* criativo, discutem e avaliam as ideias criativas e racionalizam o pensamento associado ao trabalho desenvolvido para a aprovação do cliente. Estes processos evidenciam o papel do *planner* enquanto estratega, demonstrando ainda a sua participação e proximidade com a equipa criativa. 87,5% têm a responsabilidade de gerar *insights* e 71,4% da amostra desta pesquisa fazem ou encomendam pesquisas. 64,3% dos respondentes acompanham os resultados das campanhas, podendo este resultado estar relacionado ao já descoberto por Crosier et al. (2003) em que as dinâmicas de trabalho baseadas em projeto a projeto podem ter impacto no acompanhamento e aprendizagem dos resultados por estes profissionais.

Selecione todas as atividades que fazem parte do seu dia-a-dia enquanto planner:

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

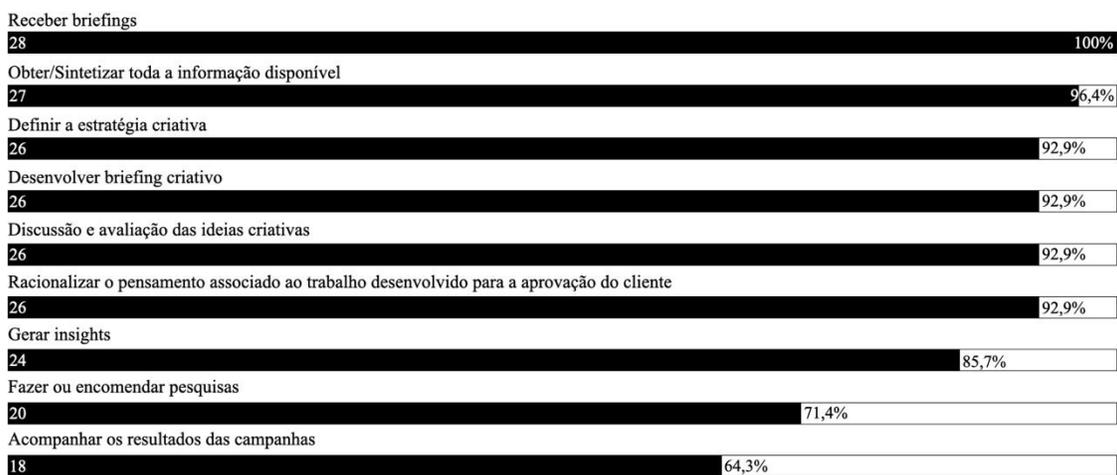


Gráfico 16: Responsabilidades quotidianas

Nas afirmações referentes aos papéis do *planner*, 75% dos respondentes revê o papel do *planner* enquanto um elemento ativista no envolvimento entre equipas e o cliente durante o desenvolvimento das campanhas. A relevância deste papel, enquanto elemento de estímulo às equipas e processo, juntamente com a forte proximidade à equipa criativa, pode evidenciar um papel já identificado por Crosier et al. (2003) designado ‘catalisador criativo’. 64,3% dos inquiridos indica que este profissional estimula *brainstorming* ou outras técnicas criativas na sua agência e 60,7% considera os *planners* o centro do conhecimento ou informação das agências onde trabalham. Sendo o conhecimento a base determinante do trabalho do *planner*, que fundamenta o *planner* enquanto pesquisador – informação que define e fundamenta a estratégia criativa –, esta menor consideração enquanto centro do conhecimento da agência pode estar relacionada às formas de obtenção de informação da agência e do protagonismo da disciplina nas mesmas.

Revê o papel do planner em alguma das seguintes afirmações?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

O planner é um elemento ativista no envolvimento entre as equipas e o cliente durante o desenvolvimento das campanhas



O planner facilita/estimula brainstorming ou outras técnicas criativas na sua agência



O planner é o centro do conhecimento/informação na sua agência



Gráfico 17: Papéis do planner

Do total de inquiridos, 60,7% indica que o exercício da função de *planner* envolve algum conflito inerente com alguma equipa ao longo do desenvolvimento dos trabalhos criativos e 39,3% consideram não existir nenhuma tensão. Entre os que consideram existir algum tipo de tensão, 88,2% considerou a tensão com os criativos, sendo a mais predominante e já prevista na implementação da disciplina fruto dos ajustes nas estruturas das agências (Feldwick, 2000). 52,9% dos *planners* indicam tensões com os *account managers* e 17,6% com os *media planners*. Estas informações revelam uma concordância com as investigações noutros mercados, apresentando-se mais frequente entre criativos, mas também existente com *account managers* como verificado por Hackley & Kover (2007) e menos frequente com *media planners*, podendo ter uma relação direta com o menor relacionamento dos *planners* com estes últimos profissionais.

Considera que a função de planner envolve algum conflito (tensão) inerente com alguma(s) equipa(s) ao longo do desenvolvimento dos trabalhos criativos?

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

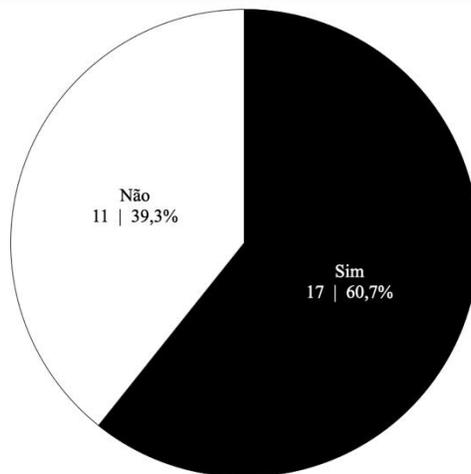


Gráfico 18: Tensões no processo criativo

Selecione as funções com quem considera que existe tensão:

17 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

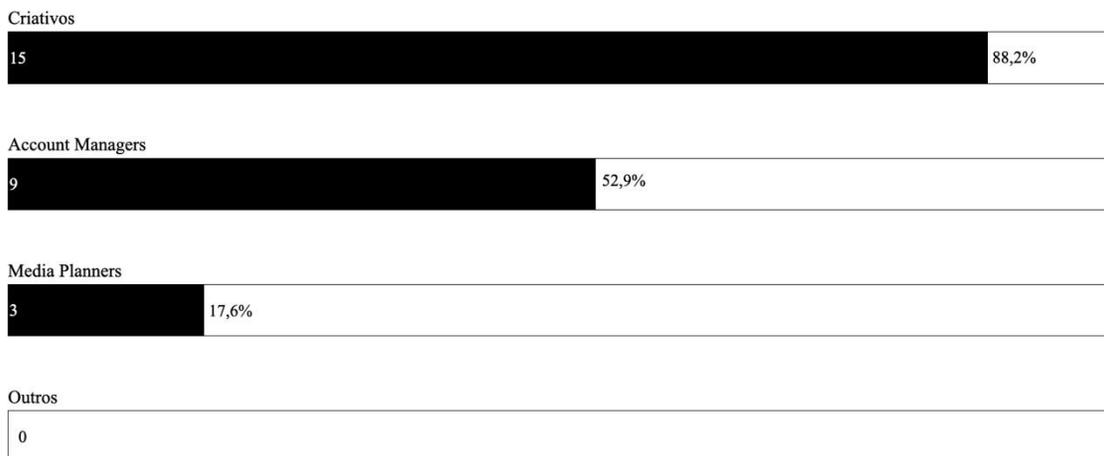


Gráfico 19: Principais elementos envolvidos nas tensões

Entre as afirmações relativas ao estilo de trabalho dos *planners*, 25% considera que o seu foco de atuação é em desenvolver a estratégia de comunicação e 14,3% indica que o seu papel é essencialmente interno, com foco em ajudar a melhorar o produto final criativo. O perfil mais confiante do cliente, existindo autoridade dentro da agência em questões-chave relacionadas com o cliente e o perfil onde o foco de atuação é sobretudo em pesquisa não obtiveram nenhuma indicação exclusiva. Mediante estas informações e considerando os perfis de *planners* apresentados por Crosier et al. (2003), o perfil ‘pivô estratégico’ – *planners* que têm como papel principal a definição estratégica da comunicação –, e o ‘catalisador criativo’ – um perfil com ação essencial interna de estímulo à criatividade na melhoria do produto final –, demonstram-se com mais evidência. Por outro lado, a pesquisa não sugere entre os *planners* nas agências em Portugal o perfil ‘voz do consumidor’, em que a ação principal dos *planners* é sobretudo focada em pesquisa. 60,7% do total dos *planners* inquiridos considera que o seu estilo agrega todos os estilos anteriores, no entanto, o perfil previsto por Crosier et al. (2003) apresenta-se como raro e difícil de cumprir sozinho e repetidamente.

Identifique a afirmação que mais se relaciona com o seu estilo de trabalho:

28 de 28 pessoas responderam a esta pergunta

Sou um planner que agrego os quatro estilos anteriores



Sou um planner em que o foco da minha atuação é em desenvolver a estratégia de comunicação



Sou um planner em que o meu papel é essencialmente interno, com foco em ajudar a melhorar o produto final criativo



Sou um planner confiante do cliente, tendo autoridade dentro da agência em questões-chave relacionadas ao cliente



Sou um planner em que o foco da minha atuação é sobretudo em pesquisa



Gráfico 20: Estilos de trabalho

4.1.3 Principais conclusões da análise e discussão de resultados dos inquéritos online

Mediante a observação dos resultados das designações dos cargos destes profissionais, sugere-se um afastamento do termo “*researcher*”, que se tornou simbólico ao verificado. Se o *planner* na sua conceção foi, em primeira instância, um pesquisador, o presente estudo sugere que este profissional em atuação nas agências em Portugal está mais afastado do desenvolvimento de pesquisa e mais focado na atividade de desenvolver a estratégica, que aparenta ser reforçado pela predominância de “*strategic*” ou “*strategist*” nas designações das suas funções. O contacto com empresas de pesquisa demonstra-se com menos força no dia a dia destes profissionais e a pesquisa feita pelos *planners* parece assente sobretudo na recolha e análise de informações secundárias, afastando-o da autoria e até de uma menor familiaridade com a encomenda de pesquisas. Apesar do menor envolvimento direto com a produção e encomenda de pesquisas, as atividades do *planner* enquanto pesquisador revelam-se sobretudo através da obtenção de informação secundária e de tendências do mercado.

As descobertas sugerem que estes profissionais têm a participação desde o recebimento do *briefing*, passando pela recolha da informação existente, da definição estratégica e produção do *briefing* criativo à racionalização do pensamento envolvido no desenvolvimento dos trabalhos criativos para aprovação do cliente. Ao explorarmos o processo de trabalho dos *planners* nas agências em Portugal é evidente um afastamento a funções primordiais como a encomenda de pesquisas, um menor envolvimento direto com a pesquisa qualitativa e ainda no acompanhamento dos resultados das campanhas.

As relações diárias de trabalho demonstram-se muito próximas da criatividade, mas também da alta liderança da agência e dos clientes das mesmas. Sendo a equipa criativa a que dispõe de maior contacto com os *account planners*, é esta que revela, naturalmente, uma maior propensão a tensões, contrastando com um menor contacto e, por isso, menor tensão com os *media planners*. As tensões com os *account managers* demonstram-se também relevantes nas relações diárias destes profissionais.

A presente pesquisa sugere que o *planner* nas agências em Portugal está mais afastado do seu papel de pesquisador, mas apresenta-se com um papel muito significativo enquanto ‘ativista da equipa’, cabendo-lhe a responsabilidade agregadora entre os mais diversos elementos internos da agência e cliente. Se o perfil mais tradicional do *planner* enquanto ‘voz do consumidor’ se demonstra pouco frequente, esta primeira parte da investigação pode sugerir dois perfis mais

evidentes: (1) ‘Pivô Estratégico’, residindo o seu foco no desenvolvimento estratégico; (2) ‘Catalisador Criativo’, um perfil mais interno com foco em melhorar o produto final criativo. Parecem existir perfis mais generalistas de *account planners*, com responsabilidades mais transversais, que exigem um maior aprofundamento das dinâmicas e processos destes profissionais.

4.2 Análise do conteúdo das entrevistas

Mostra-se necessário aprofundar os aspetos mais significativos das primeiras descobertas, procurando-se verificar se estas se confirmam e entender a complexidade e contexto inerente às primeiras conclusões. Demonstra-se assim indispensável, entender mais profundamente como os *planners* compreendem e exercem o seu papel, como estes estão inseridos no processo criativo – considerando as suas responsabilidades e dinâmicas para permitir aprofundar os papéis desempenhados –, identificar como se caracterizam as tensões identificadas e que constrangimentos sentem ao exercício das suas funções. Para um maior aprofundamento foram considerados aspetos relacionados com as considerações de excelência no exercício das suas funções, possíveis formas de avaliação e as suas visões de futuro.

A metodologia proposta pretende apresentar e discutir os resultados da pesquisa qualitativa desenvolvida, que contou com 10 entrevistados a exercerem funções na área do planeamento estratégico em ou para agências em Portugal. As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos, conduzidas através da plataforma de conversação *Zoom*.

A estruturação dos resultados considera sete categorias de análise: (1) visão geral dos seus próprios papéis; (2) o processo e dinâmicas dos *planners* nas agências em Portugal; (3) a caracterização das tensões detetadas; (4) os constrangimentos que afetam o desempenho dos papéis esperados por estes; (5) considerações sobre a excelência na prática do planeamento estratégico nas agências; (6) possíveis critérios ou formas de avaliação; (7) e por fim, as visões do futuro destes profissionais e da disciplina no mercado português.

4.2.1 Breve apresentação dos participantes

O sujeito 1 (S1) – *Strategic Planner* a trabalhar em regime freelancer.

O sujeito 2 (S2) – *Strategic Planner* a tempo integral em agência de publicidade.

- O sujeito 3 (S3) – *Strategist* a trabalhar em regime freelancer.
- O sujeito 4 (S4) – *Strategist* a tempo integral em agência de publicidade.
- O sujeito 5 (S5) – *Junior Strategist* a tempo integral em agência de publicidade.
- O sujeito 6 (S6) – *Strategy Director* a tempo integral em agência de publicidade.
- O sujeito 7 (S7) – *Managing Partner e Head of Strategy* em agência de publicidade.
- O sujeito 8 (S8) – *Head of strategy* a tempo integral em agência de publicidade.
- O sujeito 9 (S9) – *Strategic planner* a tempo integral em agência de publicidade.
- O sujeito 10 (S10) – *Creative strategist* a tempo integral em agência de publicidade.

4.2.2 Análise e discussão resultados das entrevistas

4.2.2.1 A visão geral sobre os seus papéis

A missão dos *account planners* nas agências em Portugal apresenta-se similar aos objetivos do seu surgimento, procurando gerir melhor a criatividade, agregar valor às marcas e aprofundar o conhecimento das agências sobre os consumidores (Hackley, 2003). Estes profissionais procuram “juntar negócio à criatividade, onde acontece uma digestão daquilo que é um desafio ou problema que um cliente tem em mãos para algo acionável do ponto de vista criativo” (Sujeito 7).

A ideia do *planner* enquanto figura do conhecimento na agência revela-se desde logo, uma vez que “dentro do planeamento estratégico há mais essa responsabilidade de saber o que se passa no mundo, de estar a par, é o dever da informação.” (S8) É através do conhecimento e referências que vão acumulando que procuram acrescentar valor ao processo criativo, existindo uma noção de elemento “repositório da informação” (S2). Estes profissionais consideram que “as agências que melhor aproveitam os *planners*, aproveitam-nos também internamente para a própria agência” (Sujeito 1), não só acumulando, mas partilhando conhecimento com as restantes equipas. Este compromisso pode materializar-se, como indica o Sujeito 4, em “apresentações para toda a gente sobre algo que apareceu ou uma tendência que identificámos em algum projeto [...] uma apresentação mais alargada e transmitimos esse conhecimento à agência.”

No entanto, o papel do *account planner* apresenta alguma complexidade relativa ao conhecimento e credibilidade da disciplina, nas relações internas das agências, dos clientes e do mercado no entendimento dos seus papéis.

Se o *planner* se enquadra como um elemento que “faz a ponte entre o desafio do cliente e a criatividade” (S9), é neste enquadramento de intermediário - “a gerir, às vezes com “pinças” toda essa relação” (S2) - que se identificaram as principais tensões com alguns elementos.

As tensões observadas revelam ter um impacto na forma como os *planners* definem o seu papel na agência, já que o “ego aqui tem um papel muito forte” (S1), fazendo com que estes se assumam como ‘gestores de egos’ (S3). Esta gestão de “todos os egos” (S10) pode ser relativa tanto ao diretor criativo ou mesmo a qualquer outra função já que “exige muita noção com o que se diz e com a importância das palavras na gestão dos egos”, como referiu o Sujeito 2.

4.2.2.2 Processo

Desde logo, é evidente uma comparação entre o processo desejado e o que se efetiva com as limitações identificadas. O processo de trabalho é idealizado com o recebimento do *briefing* diretamente do cliente, podendo existir um momento de *debrief*, efetuar um trabalho de pesquisa, encontrar um *insight*, passar *briefing* à equipa criativa, acompanhar o processo criativo, racionalizar o processo estratégico num documento, defender o trabalho ao cliente e, em alguns casos, acompanhar os resultados. No entanto, o processo seguido pelos *planners* que trabalham em agências de publicidade em Portugal, mostrou-se com dinâmicas mais complexas.

Se normalmente o *planner* está em contacto com o cliente no momento em que se recebe o *briefing*, “presente com a equipa de contacto, eventualmente com o diretor criativo” (S8), os modelos variam. O *planner* “pode ou não estar presente e depois há um momento para a estratégia” (S10), recebendo “o *briefing* da direção de contas” (S2). Estas dinâmicas vão ao encontro das descobertas verificadas por Cardoso (2007) que sugerem que o *briefing* é recebido pelo diretor de contas, às vezes com a presença do *account planner* ou do diretor criativo da agência. É demonstrada assim alguma fragilidade quanto à filosofia de implementação do *account planning*, já que o compromisso exigia às agências um destaque deste profissional tanto na agência como no contacto direto com os clientes (Pollit, 1979; Rainey, 1997).

Ainda hoje existe um notório esforço do *account planner* em conquistar este primeiro momento diretamente com o cliente já que, sem a presença dos *planners*, como indica o Sujeito

3, “os *account managers* chegavam da reunião, passavam um *briefing* e nós [*planners*] começávamos a disparar questões.” Em consequência foi reforçada a necessidade desta presença, tal como confirmado pelo Sujeito 4, quando refere: “Aí começaram a perceber a necessidade de estarmos presentes nas reuniões de *briefing*”, já que os “*accounts managers* têm um perfil pouco questionador.”

Assim, o momento inicial de recebimento do *briefing* ainda pode representar uma afirmação interna destes profissionais, já que “(...) foi uma luta que nós tivemos um bocadinho, principalmente da minha chefe, porque às vezes nós não recebemos o *briefing* e depois há ali muita coisa que tu perdes quando não recibes o *briefing* e não podes fazer as tuas perguntas” (Sujeito 9). Esta descoberta oferece contexto ao facto de nem todos os *planners* – 89,3% -, indicarem ter contacto direto com o cliente no questionário online.

A construção do *briefing* para a definição estratégica exige pesquisa, e a falta de recursos a informações, “tanto por recursos financeiros, quanto de ferramentas para isso é evidente” (Sujeito 3). As limitações das agências e dos clientes levam estes profissionais a indicarem a *Internet* – nomeadamente o ‘*Google*’ –, como a forma principal de encontrarem informações. Assim, “maioritariamente as pesquisas são do tipo *desk research* e pesquisa de tendências” (S3), baseada na procura por estudos de acesso gratuito e outras informações. Estes resultados validam os resultados obtidos no método quantitativo em que a interpretação e análise de dados de mercado (95%), a monitorização de tendências culturais e sociais (95%) e saber encontrar informação secundária (80%) lideram as responsabilidades do *planner* enquanto pesquisador. A unanimidade nas práticas de recolha de informação pode ser ainda reforçada pelas afirmações dos entrevistados abaixo transcritas.

1. “Normalmente eu diria que 80% dos projetos, o que acontece é *desk research*” (Sujeito 4)
2. “As fontes de pesquisa acabam por ser *Google*. É o que vais encontrando na *internet*, que acaba por ser ‘olha, vamos fazer aqui com base nisto que fomos encontrando’ ou porque ‘encontrámos uns estudos gratuitos e vamos aqui aplicá-los.” (Sujeito 2)
3. O que acontece, é que, a fazeres pesquisa secundária consegues chegar a estudos, e às vezes é o que salva o dia (Sujeito 1)
4. “Aquela que é mais comum ou mais acessível é a *desk research*” (Sujeito 8)

5. “Fazemos *desk research*, que vai desde *reports*, artigos, a por exemplo, perceber quem são as pessoas da empresa e tentar encontrar entrevistas que tenha feito, *podcasts*, *trends*.” (Sujeito 10)

Os clientes e a dimensão das agências foram os aspetos mais evidentes na maior ou menor aplicação de outros métodos de investigação em publicidade por estes profissionais, aspetos que se assemelham em parte aos identificados por Crosier et al. (2003) e Patward et al. (2011) como influenciadores ao desenvolvimento do *account planning* nos respetivos mercados. Se as decisões sobre os métodos podem variar, os métodos mais utilizados, mediante possibilidade, foram sobretudo *focus group*, entrevistas, *vox-pop*, visitas à loja e formulários online. Na obtenção das informações foram identificadas algumas resistências por parte dos clientes, tanto na cedência destas como da noção da relevância das mesmas para o trabalho destes profissionais, tornando-se “necessário fomentar com o cliente a necessidade de se fazer uma pesquisa, de se trazer um pouco de profundidade, de conversar com as pessoas, de dizer que não é uma semana para termos ideias ‘giras’ e que existem outras questões sobre as marcas, sobre comportamento de mercado, sobre concorrentes” (Sujeito 3). Os clientes “raramente têm acesso a estudos ou fazem estudos com os consumidores, tendo uma ideia muito geral dos consumidores geralmente por dados demográficos e que não se retira muito disso.” (S4). A esta sensibilidade necessária de integrar mais informação ao processo criativo, foram identificados constrangimentos ao nível da partilha de informação dos clientes, indicando que “há muitos clientes nas agências que têm medo de partilhar a informação com a agência” (S1), então o “cliente possui, é realmente dele, mas não partilha” (S3). Quanto ao tamanho das agências, o exercício de pesquisa primária pelos *account planners* sugere-se menos comum, desde logo pelo número destes profissionais nas agências de publicidade em Portugal. Como afirma o Sujeito 8, “temos departamentos de planeamento estratégico muito reduzidos, para fazermos pesquisa quantitativas ou qualitativas mais alargadas, encomendamos”. A necessidade de acesso a mais informações torna as agências multinacionais mais relevantes para estes profissionais, como refere o Sujeito 2, “quanto maiores as agências, ou pelo menos nas multinacionais, tens acesso a ferramentas que acabam por ser uma parte boa.”

De notar que existe um esforço individual, face a estes constrangimentos dos *planners*, de tentarem contrariar a escassez de informação e investimento em pesquisa. Assim, a execução de mais ou menos pesquisa no desenvolvimento dos trabalhos criativos sem uma percepção de

relevância do uso da mesma pelo cliente sugere-se assim associada a um compromisso individual destes profissionais, como indica o Sujeito 4, “muitas vezes depende da pessoa, mas eu tento sempre pensar quem seria a pessoa que eu conheço que poderia ser o *target* e tentar obter mais informação” (Sujeito 4) ou de irem “para a rua, entrevistar pessoas a testar determinada hipótese” (Sujeito 8).

4.2.2.3 Tensões

Hackley (2003) identificou que os *planners*, em algumas agências, sentem-se marginalizados, uma vez que a contribuição destes pode ser considerada suspeita tanto pela equipa de criação como pela gestão de contas. As tensões no contexto das agências em Portugal releva-se com mais clareza sobretudo nos momentos de receção do *briefing* do cliente pela agência e na passagem do *briefing* criativo pelos *account planners* à equipa criativa. Se os resultados do questionário online demonstraram que 60,7% consideravam existir tensões e que destes, 88,2% eram com criativos e 52,9% era com *account planners*, a força e complexidade das tensões identificadas entre estas duas equipas próximas ao *planner* apresentam-se coerentes à diferença detetada no método anterior.

Se os *account managers* conseguem “definir logo se o processo vai começar bem, se vamos ter mais tempo para o trabalho, se vai ser possível apresentar uma solução com maior qualidade” (S1), a inexistência deste processo bem definido, que envolve os *planners* terem “de pedir para ir receber o *briefing*” (S1) pode gerar tensão entre estes profissionais. Como refere o Sujeito 4, esta necessidade de proximidade com o cliente, pode ainda ser manifestada em casos de *pitch*, que não estando “alguém com experiência que questione o cliente no início e depois e se não existir uma fase de perguntas e respostas, porque pode não acontecer, acabas por ser menos eficaz”. No entanto, o relacionamento com os *accounts managers* aparenta ser “uma gestão mais fácil porque é uma relação muitas vezes de organização do trabalho, de acesso ao cliente ou acesso a informação” (S8). A tensão está relacionada ao processo implementado na agência e à compreensão da relevância da presença do *account planner* na receção do *briefing* e contacto com o cliente e que pode ser e que é reforçada pelas afirmações dos entrevistados abaixo transcritas.

1. “Há muito *accounts* que não colocam questões porque o seu *mindset* não está naquele momento virado para isso.” (Sujeito 1)
2. “Os *accounts* já estão a tentar fechar, pensam em coisas práticas.” (Sujeito 1)
3. “Porque quando nos envolvemos desde o início do processo, na parte da conversa com o cliente, a receber o *briefing*, começamos a levantar questões que o outro colega não levantou e aí mostra um pouco de fragilidade para o departamento [gestão de contas].” (Sujeito 3)

Quanto à equipa criativa, há uma visão generalizada que a cultura criativa portuguesa é “muito focada na criação e a criatividade acaba por tirar esse papel importante que é pensar a marca a longo prazo, pensar os princípios da marca, os seus valores” (S3). A relevância do planeamento estratégico parece estar associada à “existência de diretores criativos que valorizem a estratégia” (S7). Apesar de ser também de amplo consenso que a estratégia não está restrita ao *planner*, o papel do diretor criativo aparenta ter, de forma mais ou menos formal, como referido pelo Sujeito 1, “a primeira e última palavra, impedindo que os estrategas tenham a *ownership* do projeto”. Assim, a passagem do *briefing* criativo pelo *account planner* pode acontecer “depois de debatido com a direção criativa” (S5) conferindo um tom prévio de ‘validação’, assemelhando-se à semi-permanente marginalização referida por Hackley & Kover (2007) em que os criativos reforçam o seu domínio pelo imperativo da criatividade. Desta forma, os *planners* na execução dos seus papéis podem ainda ser considerados, por elementos com menor relacionamento com a disciplina, como ‘dificultadores do processo’.

Apesar de amplamente referido que o papel dos *planners* é de colaboração e de defesa de pontos de vista de forma construtiva, a credibilidade dada aos *planners* pelos criativos pode impactar inclusive o próprio cumprimento do caminho estratégico. Como indica o Sujeito 8, é necessária uma “persuasão por parte do *planner* ao criativo para que ele partilhe a mesma opinião, se ele não concordar com o *briefing* é muito difícil que a resposta a esse *briefing* seja interessante.”

O desconhecimento e a falta de contacto com a disciplina nas agências é apontada pelo Sujeito 6 como um dos motivos para que, como este indica, “uma pessoa [diretor criativo] que está acostumada a trabalhar sem ninguém a opinar o seu trabalho, dando *inputs* e colaborando, e se o seu trabalho tem funcionado, pode ser estranho quando vem uma pessoa de fora.” É nesta

falta de agregação entre o departamento criativo e o planeamento estratégico que surge aquilo a que os entrevistados designaram de ‘*retro-planning*’ ou ‘retro-estratégia’, que se resume à inexistência do envolvimento do *planner* na conceção da ideia criativa, em que *planner* “faz uma defesa criativa daquilo que foi feito ou encontra um tema e faz uma defesa em cima daquilo que vai ser a campanha.” (Sujeito 3) Este *modus operandi* aparenta acontecer sobretudo quando “é alguma proatividade” pela equipa criativa, como indica o Sujeito 4.

É na procura por se ‘fazerem úteis’ e no estímulo constante à colaboração que residem os esforços nesta ainda contínua afirmação do valor do planeamento estratégico no processo criativo. Esta abordagem também foi identificada por Crosier et al., (2003) nas agências escocesas que, apesar de poder diferir mediante tipo de agência e do modelo de planeamento, a colaboração programática apresentou-se mais frequente que o conflito. As dinâmicas entre *account planners* e diretores criativos são reforçadas pelas afirmações dos entrevistados abaixo transcritas.

1. “Tens de dar muita atenção ao diretor criativo, afinal é ele que vai fazer com que a campanha avance, haja peças para apresentar ao cliente – que é também um dos focos do *account manager*.” (Sujeito 1)
2. “Os criativos têm dificuldade em entender que estamos aqui para responder a alguma necessidade e que nem sempre uma ideia que é engraçada vai responder àquilo. Não adianta ter uma campanha bem-sucedida, criativa, ou que ganhe prémios se eu não entregar um aumento de *engagement*, vendas, do que for.” (Sujeito 3)
3. “Os criativos podem ficar ressentidos contigo por estares a defender o lado do cliente e não o lado da agência criativa, que pode até ganhar prémios e trazer outros projetos no futuro.” (Sujeito 2)
4. “Depende muito do diretor criativo, da sua abordagem à estratégia, porque se há um diretor criativo que valoriza e tem esse entendimento, de que é um papel importante, que ajuda a vender o projeto.” (Sujeito 4)

4.2.2.4 Constrangimentos

O *briefing* é o ponto alto da produção tangível do *planner* e, apesar do *briefing* continuar a demonstrar-se o documento mais tangível da ação destes profissionais, é a partir do momento da sua elaboração que se identificaram os maiores constrangimentos às suas principais atividades (Baskin & Pickton, 2003).

A construção deste documento é complexa e, apesar de variar entre projetos, pode ser algo “à volta de uma semana, acaba por ser uma coisa muito rápida” (S2), mas que para outros, como indica o sujeito 8, concretiza-se em “receber um *briefing*, hoje, de uma categoria, de um sector que não conheço, e se tiver duas semanas para entregar uma proposta, significa que eu tenho, se calhar, um dia, se calhar dois dias, para desenvolver um *briefing* para o passar ao departamento criativo.” O constrangimento com relação ao tempo disponível para a recolha das informações e preparação do *briefing* para a equipa criativa é reforçado pelas afirmações dos entrevistados abaixo transcritas.

1. “E claro que as nossas duas semanas, nunca são duas semanas, temos sempre fogos para apagar.” (Sujeito 5)
2. “O *output* criativo é muito grande e o tempo para o desenvolver é cada vez menor, e isto é uma equação muito difícil de resolver e que também impacta o processo de planeamento estratégico.” (Sujeito 8)
3. “Primeiro de tudo, o tempo. Eu acho esse um impedimento ao nosso trabalho, porque o nosso trabalho é suposto ser um trabalho informado.” (Sujeito 4)

Já identificado por Haley et al., (2014), o tempo disponível para produzir trabalho rapidamente condiciona a capacidade das agências abraçarem totalmente o processo de desenvolvimento da estratégia ideal. Amplamente apontado como o maior constrangimento à execução dos seus papéis, o tempo é o fator que limita os passos do processo, sendo necessário, como foi indicado pelo Sujeito 7, “tempo para pensares em profundidade sobre as coisas. Às vezes a resposta é super óbvia, mas se não consegues dedicar alguma reflexão àquilo que estás a fazer, comesças a dar uma resposta automática” (S7). Se a limitação do tempo se apresenta crítica, a falta de recursos humanos é complementar, vista como insuficiente, existindo um desequilíbrio

em relação aos restantes departamentos da agência. As afirmações abaixo transcritas reforçam este último constrangimento detetado nos entrevistados.

1. “Tens agências com três pessoas e não são agências de 10 pessoas.” (Sujeito 1)
2. “Agências que têm um *account planner* e cinquenta pessoas, este *planner* sozinho não vai conseguir correr ao ritmo dos outros cinquenta.” (Sujeito 6)

Se a existência de menos pessoas do que as necessárias pode ser considerada uma ‘vicissitude’ da indústria criativa, os perfis dos *planners* são referidos pelo Sujeito 7 como “mais difíceis de formar, ou seja, muitas pessoas gostam de estratégia, mas até seres um estratega com capacidade de autonomia e capaz de acrescentar valor, demora.” A falta de recursos é unânime no impacto da qualidade do trabalho do planeamento estratégico já que “com poucas pessoas para o trabalho inteiro de uma agência o que acontece é que a estratégia assume um papel que fica aquém do que podia fazer.” (S1) Esta informação pode ser contrastada com o identificado no questionário online em que a predominância destes profissionais em quaisquer das dimensões identificadas das agências em Portugal, o número de *planners* mante-se entre os 2 e 4 profissionais. A isto, acrescem fatores como o acesso a dados, ou seja, de terem “acesso a informação ou não” (S4) e ainda a “pressão de pensar num *insight*”. (S9)

4.2.2.5 Excelência

A excelência da atuação destes profissionais mostrou-se frequentemente associada à “questão da gestão de pessoas.” (S2) Assim como Baskin & Pickton (2003) caracterizam um dos papéis do *planner* enquanto ‘ativista de equipa’, exigindo uma atitude proativa destes profissionais em se envolverem com os outros elementos da agência, a gestão de pessoas, relacionada ao “saber se mover bem na política das agências” (S6) demonstrou-se fundamental à prestação dos seus papéis com sucesso. No entanto, foram ainda frequentemente apontados outros critérios relevantes ao bom desempenho destes profissionais. A abertura ao novo foi amplamente mencionada, geralmente pelas características da curiosidade, já que “um *planner* não é a questão de ser criativo, é a questão de ser curioso e a curiosidade é fundamental [...] querer descobrir qualquer coisa.” (S2) As descobertas de Haley et al., (2014), identificando as

características mais valorizadas nos *account planners* pelos criativos das agências foram descritas, ao nível da personalidade, como profissionais articulados, inteligentes, de mente aberta e curiosos. Na generalidade, ser-se “interessado no que as pessoas fazem, como é que as pessoas são, o que as move” (S4) demonstra-se fundamental à excelência na prática do *account planning* nas agências em Portugal. O *planner* é mencionado assim como “um explorador de tudo, de preferência, coisas que não estão dentro da agência.” (S3) A procura do novo envolve colocar-se em contacto com o exterior, fora da ‘bolha da agência’ e do ambiente da publicidade, reforçando o seu papel de interlocutor entre o conhecimento exterior e o conhecimento interno da agência.

A par destas visões associadas à excelência, a capacidade de escrita foi um dos critérios tanto associados à excelência como a possíveis critérios de avaliação ao desempenho destes profissionais. Pode então verificar-se que, a par de necessária gestão das relações internas da agência, como indicou o Sujeito 7, o bom desempenho e excelência reside sobretudo em “ser curioso, saber fazer perguntas, gostar de fazer perguntas, ser interessado, ter mundo, ter várias fontes de referência, vários interesses, ser alguém que sabe escrever, que sabe falar.” As afirmações abaixo transcritas reforçam algumas das principais características enunciadas pelos entrevistados.

1. “É bom saber-se relacionar com as pessoas” (Sujeito 6)
2. “Seres interessada por tudo, ouvires [...] não te dares só com a malta da publicidade.” (Sujeito 4)
3. “As pessoas estão mais interessadas em surpreender com coisas que ouvir e talvez valha a pena sentar e ouvir os clientes. Ou isso, ou sair à rua, sentar num café e conversar com os consumidores.” (Sujeito 6)
4. “São as características mais importantes, é o ser curioso.” (Sujeito 5)
5. “Abrangência de conhecimento, não estando na minha bolha que eu conheço.” (Sujeito 9)
6. “Sem dúvida as características mais importantes é a curiosidade, o saber ouvir, o gostar muito de pessoas - acho que é muito importante, ter muita curiosidade no ser humano, essencialmente é isto.” (Sujeito 5)
7. “Uma boa aptidão para a escrita como forma de inspirar e explicar raciocínio” (Sujeito 1)

4.2.2.6 Avaliação

Como possíveis parâmetros de avaliação foi amplamente referido que “é preciso escrever muito bem para se ser um bom estratega”, como indicado pelo Sujeito 1 e também como mencionado pelo Sujeito 2 é preciso “saber escrever uma boa história que é, aliás, umas das essências de um *planner*”. Assim, o *briefing* apresenta-se como “uma boa forma de avaliar um *planner*”, tendo indicado o Sujeito 5 as amplas exigências à produção deste documento, já que “quando fazemos *briefings*, a qualidade, o poder de síntese, mas ao mesmo tempo saber conciliar síntese com profundidade.” A produção deste documento exige “clareza do raciocínio” (S9), que se expressa sobretudo pela escrita, tanto no *briefing* criativo como na apresentação que é preparada para o cliente.

Os critérios de excelência e avaliação da função intercalam-se tanto na capacidade da escrita como na gestão de relações e processos, reforçada pela capacidade de “interligação com as pessoas” (S2) e a de “motivar a equipa” (S7). Como referido pelo Sujeito 3, “o *engagement* da equipa no processo, [...] a eficácia da gestão do próprio processo do *planner* como gestor, a eficácia dele para o resultado da campanha e como é que essa campanha resultou não só internamente, mas para o cliente” revela-nos não só a gestão e o impacto do seu trabalho no resultado criativo, mas os resultados assentes na eficácia de determinada campanha.

Enquanto os resultados afetos às campanhas desenvolvidas foram referidos como critério, já que “ajudam à construção ou alcance dos resultados de negócio do cliente” (S8), o acompanhamento dos resultados das campanhas enquanto parte no processo de trabalho do *planner* foram menos referido. Este acompanhamento de resultados, ou seja, “avaliação do que é que aconteceu, [...] ela não acontece muitas vezes” como refere o entrevistado (S4). Esta informação confirma o descoberto no método anterior em que acompanhar os resultados das campanhas demonstrou-se uma atividade menos frequente no quotidiano do *planner*.

A participação destes profissionais aparenta ter mais protagonismo em momentos de *pitch*, já que uma conta nova na agência exige mais investigação. A frequência nestes moldes pode causar alguma frustração como assume o Sujeito 1 que “70% do meu trabalho nunca gerava nada em concreto, nunca se materializava em absolutamente nada.” Assim, este tipo de prática pode também gerar um afastamento da procura pela análise dos resultados, como indica o Sujeito 4 que “a fazer projetos novos e novos [...] o que é que acontece? Quando vem a altura dos prémios, às vezes pedem-te para ir ver os resultados.” Como verificou Crosier et al. (2003), o

processo de trabalho destes profissionais ser de ‘projeto por projeto’ torna cada vez mais difícil para uma agência estabelecer a continuidade do planejamento estratégico, podendo representar assim parte do menor envolvimento com o acompanhamento dos trabalhos e resultados pelos *account planners*.

A referência a prêmios traz consigo o olhar sobre o mercado estar “muito mais focado na própria criatividade em si do que nos resultados que são palpáveis para a marca” (S3), no entanto, os Prêmios Eficácia apresentam-se como os que mais consideram a disciplina já que, como referido pelo Sujeito 9, “têm muito bem agregada essas duas vertentes - o que é que é a estratégia, o que é que é a criatividade e como é que isto dá resposta em termos de resultados.”

As descobertas sugerem que a avaliação, pelo ponto de vista dos *planners*, deve considerar como um dos critérios mais relevantes o envolvimento gerado entre os elementos do processo criativo. A este acrescem a boa capacidade de escrita – reflexo da responsabilidade do desenvolvimento do *briefing* e do documento de apresentação ao cliente –, os resultados das campanhas e a eficácia das mesmas e, em alguns casos, as premiações. Estes parâmetros podem ser contrastados com o descoberto por Morrison & Haley (2003) que identificaram três principais tipos de avaliação, baseados no feedback durante o processo de trabalho, especialmente dado pelos criativos, na avaliação dos resultados e por meio de cobertura de imprensa e prêmios.

4.2.2.7 Futuro

A compreensão do papel do *planner* ainda se pode apresentar ‘subjetiva’ ou até mesmo desconhecida, tanto pela relevância dada por alguns profissionais da indústria como para o mercado. Quando existe resistência ou desconhecimento ao trabalho do *planner*, este pode até cair numa visão enunciado pelo Sujeito 10, em que “olham como estivéssemos para montar uma apresentação, fazer a apresentação ao cliente e vender o projeto.”

Existiram visões que referem que este desconhecimento sobre o planejamento estratégico começa desde logo nas formações académicas destes profissionais – que variam amplamente entre Ciências da Comunicação e Marketing e Publicidade –, gerando uma ausência de conhecimento da disciplina, tornando-a apenas do conhecimento de quem já se encontra dentro das agências e limitando assim o seu desenvolvimento. O desconhecimento do planejamento estratégico nas áreas de formação mais criativas, podem fazer com que estes profissionais

criativos não tenham contacto com a disciplina e, por isso, possam não compreender o papel do *planner*.

Foram ainda identificadas algumas questões relacionadas à valorização da disciplina pelas agências, condicionada pela valorização dada pelos clientes ao trabalho, afetando o valor percebido do planeamento estratégico.

O Sujeito 1 indica a existência de cenários em que “os clientes não pagam estratégia [...] e o departamento vira um custo”, assim como “em que essa função era um bônus, nem era cobrado no serviço da agência.” No entanto, o planeamento estratégico é abordado como uma disciplina com mais presença hoje nas agências e isso pode fortalecer o valor da disciplina internamente e consequentemente melhorar a colaboração entre profissionais. As afirmações abaixo transcritas reforçam alguns dos aspetos descobertos.

1. “Eu senti que os mais novos foram mais rápidos a valorizar, por exemplo. Se calhar é uma coisa que tem a ver com a experiência de cada um. Os criativos mais jovens, estão a trabalhar há menos tempo, são mais abertos a tudo.” (Sujeito 4)
2. “Muitos criativos têm medo de trabalhar com o *planner*, acham que vão fazer o trabalho deles, preferem estar sozinhos, mas vejo muita gente que começa a trabalhar, que gosta e que a coisa começa a fluir bem.” (Sujeito 6)
3. “Começou por *account* [manager] porque na faculdade nem sabia que havia planeamento estratégico, é assintomático o desconhecimento desta área em Portugal.” (Sujeito 5)
4. “[o curso] É mais virado para os criativos e eu acho que é assim na maior parte das escolas que ensinam publicidade, por isso é que nós temos criativos em agências que não sabem trabalhar com estratégia, por exemplo. Devia haver um equilíbrio, mais não seja para as pessoas entenderem que as duas coisas são importantes, que existe um peso também na estratégia.” (Sujeito 1)

Como indica o Sujeito 6, no caso dos clientes, muitos “não sabem muito bem o que faz um estratega, mas quando fazes uma boa entrega, mostras o teu valor, e eu também vejo que eles acabam por valorizar e querem que esteja nas reuniões e que opine e dê o meu ponto de vista.” Esta incompreensão pode ainda fazer com que muitos clientes achem que fazem a estratégia: “a nossa estratégia é diferente, é uma estratégia criativa” (Sujeito 5). No entanto, há uma opinião

generalizada que a compreensão e relevância da estratégia para os clientes é notória e crescente, de que “agora já começa a ser mais usual nas agências teres um departamento de estratégia, mas na altura não havia assim tantos ou havia um estratega numa agência, não era um departamento” (S4).

Assim, sugere-se que “as agências têm progressivamente apostado mais na construção e no investimento da área do planeamento estratégico, mesmo que não tenham departamentos de estratégia muito alargados, têm uma pessoa, têm um conjunto de pessoas que desempenham essas funções na agência” (Sujeito 8). O *account planning* pode ser visto como forma de “aumentar a credibilidade da agência”, como referido pelo Sujeito 1, indo ao encontro de Hackley (2003) que refere que a relevância do *account planning* ultrapassa o próprio desenvolvimento das campanhas, existindo uma questão crucial relativa à atração e tranquilização dos clientes, através da credibilização pelo profissionalismo, fundamentação metodológica, transparência e responsabilidade.

Os clientes das agências são entendidos como “cada vez mais sofisticados e, portanto, existe a necessidade de acompanhar, também por parte das agências, essa sofisticação, a oferta também tem de acompanhar essa sofisticação” como indica o Sujeito 8. Refletindo-se assim num otimismo em relação à expansão da disciplina e à valorização da mesma na indústria criativa em Portugal. As transcrições abaixo reforçam as ideias discutidas.

1. “[departamento de planeamento estratégico] é valorizado como forma de se valorizarem.” (Sujeito 1)
2. “Do lado do cliente, há também uma valorização do planeamento estratégico [...] precisam de alguém capaz de ajudar a lidar com esta complexidade.” (Sujeito 8)
3. “Estamos a viver uma situação interessante porque todas as marcas, todos os clientes querem estratégia.” (Sujeito 2)

Esta ampla noção da crescente valorização leva a um otimismo diretamente relacionado à forma como se passará a valorizar a disciplina, não só nas agências como também um crescimento da presença dos *account planners* do lado dos clientes. As transcrições abaixo reforçam esta visão apresentada pelos *planners* nas agências em Portugal.

1. “O futuro do planejamento estratégico nunca vai estar colocado em causa [...] vai ser sempre sobre formular um problema da maneira mais clarividente possível, definir uma estratégia para dar resposta a esse objetivo.” (Sujeito 7)
2. “Sou muito otimista. Acho que é algo cada vez mais valorizado [...] o mundo está perante cada vez desafios maiores, mais complexos.” (Sujeito 5)
3. “Eu vejo muito *planners*, não só crescendo em agências, mas também indo para clientes e *startups*.” (Sujeito 6)
4. “Mesmo que não alargassem [departamentos de planejamento estratégico], se não houvesse mais investimento, a minha visão continuaria a ser otimista no sentido em que eu acho que vai continuar a ser uma disciplina necessária nas agências.” (Sujeito 8)

Em relação às novas práticas da comunicação digital, identificou-se uma dicotomia entre os entrevistados. Uns incorporam-se nestes novos profissionais, olhando para os seus papéis cada vez mais exigentes em que o “*planner* vai ter de saber jogar com tudo, vai ter de perceber tudo o que é digital”(S2), outros encaram esta fragmentação numa ótica colaborativa entre estes novos profissionais e a função do *account planners*, já que os estrategas digitais, como refere o Sujeito 7, “até podem estar muito preparados do ponto de vista técnico, e o digital veio, de certa forma, criar aqui um filtro um pouco perverso, que é dominares a técnica versus conceptualmente o que é a comunicação. Assim, o *account planning* é visto em comparação à estratégia digital como algo mais “complexo, que tens de ter um bocadinho mais tempo, que podes ir um bocadinho mais a fundo, podes fazer um estudo de mercado.” (S4)

A entrada dos novos profissionais digitais no planejamento estratégico é assim percebida como “um movimento de dispersão ou segmentação” (Sujeito 8). O seu maior foco na especialização e respetiva importância no quotidiano das agências, através da comunicação em redes sociais ou *branded content* são vistos como necessários, mas com menor visão holística, coexistindo estes novos profissionais com especializações mais específicas com os *account planners* capazes de “olhar para uma marca, para o seu percurso e para os seus outputs numa visão mais macro” (Sujeito 8)

Conclusões

Esta investigação procurou desenvolver mais conhecimento sobre o *account planning* nas agências de publicidade através das visões de quem o aplica formalmente na indústria publicitária, os *account planners*. Ainda muito desconhecida na investigação académica nacional, tornou-se relevante um fundamento teórico que partisse das intenções e características inerentes ao seu surgimento até aos contributos mais atuais dos investigadores que procuram entender a sua evolução, as dinâmicas, as características e os novos desafios da disciplina e dos respetivos profissionais.

As designações destes profissionais mostraram-se simbólicas com relação ao encontrado sobre os papéis desempenhados pelos profissionais a atuar em Portugal. Entre a pluralidade de nomenclaturas existentes, a ausência do termo ‘*research*’ na designação usada pelos *planners* nas agências em Portugal e a predominância dos termos ‘*strategic*’ ou ‘*startegist*’ são um ponto de partida para entender algumas características no desempenho dos mais diversos papéis e respetivos perfis destes profissionais.

Apesar do *account planning* surgir com a integração dos pesquisadores das agências nas decisões estratégicas em publicidade (Pillott, 1979), sugere-se um maior afastamento desse perfil especialista em pesquisa, podendo existir uma menor familiaridade tanto na condução de pesquisa qualitativa, como ainda na preparação e encomenda de pesquisas de mercado. Apesar de ser uma função vital do *planner*, a sua atividade apresenta-se hoje mais associada à análise e interpretação de informação secundária e monitorização de tendências de mercado – *desk research* –, corroborando com o identificado por Crosier et al. (2003) e Sánchez-Blanco (2014) em que a análise se mostra mais relevante para estes profissionais que a pesquisa em si. No entanto, isto não demonstra um desinteresse pela informação nem pela pesquisa, tanto pelo acesso à informação ter sido apontado como um constrangimento ao exercício das suas funções, como pela procura autónoma destes profissionais por aumentar o seu conhecimento através de entrevistas, *focus group*, *vox-pop*, observações em ponto de venda e questionários.

Por outro lado, as funções estratégicas destes profissionais são o foco da atuação dos *planners* e um dos seus papéis mais significativos. As principais responsabilidades associadas ao perfil do *planner* enquanto estratega são o pensamento e o desenvolvimento da estratégia, o

planeamento das comunicações e a geração de *insights*. Esta última pode gerar alguma ‘pressão’ no dia a dia destes profissionais, encarada como uma parte exigente dentro deste papel, que parece ser condicionada tanto pelo tempo disponível para o trabalho como pela falta de recurso a informações e que, para facilitar ou acelerar a geração dos *insights*, pode existir recurso à colaboração com a equipa criativa.

A exploração do processo e das interações associadas a cada etapa deixaram evidente, não só algumas tensões existentes, mas sobretudo a continua prova de valor e afirmação da disciplina nas agências.

Se a introdução da disciplina nas agências incorpora o *planner* nas funções de gestão e o envolve num contacto direto com o cliente (Rainey, 1997), é na falta deste contacto, sobretudo no momento de recebimento do *briefing*, que se podem gerar tensões com os *account managers*. O ainda atual esforço de alguns *planners* em se fazerem presentes na passagem de *briefing* e a respetiva sensibilização necessária a essa importância são o ponto principal de tensão identificada com os *account managers*. Ou seja, quando existe tensão, esta apresenta-se como resultado do incumprimento de um pressuposto base na adoção do planeamento estratégico no *modus operandi* das agências de publicidade. Os diferentes objetivos destes profissionais no processo não suprimem a necessidade do outro estar presente, já que os gestores de conta pretendem definir o mais concretamente possível o projeto e garantir a satisfação do cliente e os *planners* pretendem explorar profundamente as questões em torno do desafio do cliente e que, normalmente, sem a presença dos *planners*, estes profissionais não obtêm as respostas necessárias ao exercício das suas funções.

É com a equipa criativa que os *planners* mais contactam diariamente e é nesta relação que residem algumas das características que mais impactam a forma como os *planners* assumem os seus papéis. A relevância do papel do *planner* apresenta-se diretamente influenciada à credibilidade e valorização dos criativos, sobretudo do diretor criativo. A figura do diretor criativo apresenta-se com autoridade e, por vezes, como elemento decisor na ‘validação’ da estratégia criativa. Os *planners* estão sujeitos não só à credibilidade que lhes é dada pelos diretores criativos, como sensíveis ao convencimento de determinado caminho estratégico que, se não existir, causa um desfasamento entre o caminho proposto pelo planeamento estratégico e a solução apresentada pelos criativos.

A falta de reconhecimento ou resistência a estes profissionais pode resultar da falta de experiências anteriores num processo criativo que contempla a ‘filosofia’ do planeamento estratégico nas agências. Este desfasamento pode colocar os *planners* a sustentar e a racionalizar uma ideia criativa que surja no departamento criativo e do qual não tenham participado, fenómeno designado por ‘retro-planning’ ou ‘retro-estratégia’. No entanto, assim como verificado por Crosier et al. (2003), é também através da colaboração que residem os esforços ainda presentes dos *planners* nas agências em Portugal em se mostrarem úteis e de continuarem a provar o valor da sua participação no processo criativo.

Considerando a estrutura da agência mediante a introdução do *account planning* apresentada por Rainey (Figura 8), que configura o *account planner* no centro do desenvolvimento da publicidade e, por isso, de alta influência na agência, sugere-se que, ainda fruto da afirmação do papel destes profissionais nas agências em Portugal e mediante as dinâmicas descobertas da influência do diretor criativo no processo, o processo no caso das agências de publicidade em Portugal se assemelhe à Figura 9.

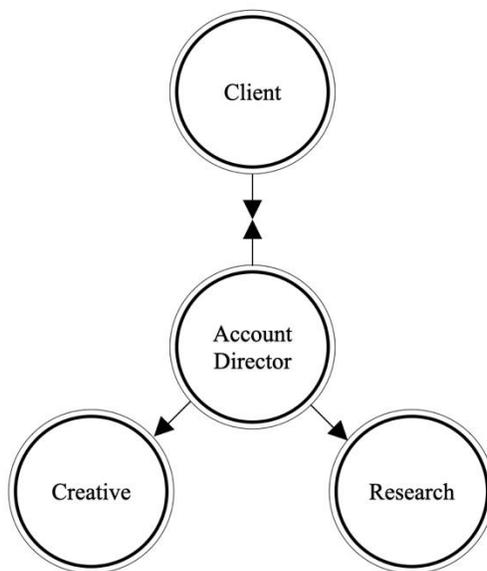


Figura 8: Adaptação da estrutura da agência antes do *account planning* (Rainey, 1997, p. 4)

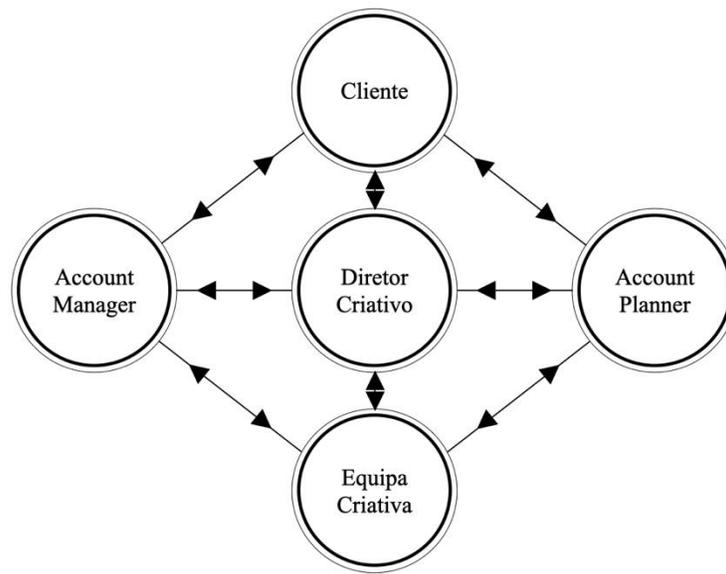


Figura 9: Proposta da estrutura atual nas agências de publicidade em Portugal

Se o *account planning* veio dar resposta aos gestores de conta estarem muito próximos dos clientes e as equipas criativas muito próximas do seu trabalho para garantir objetividade, consistência e eficácia, o papel atual dos planners nas agências portuguesas demonstram-se em total concordância com a solução proposta pela disciplina (Hackley, 2003). Os *planners* apresentam-se como: (1) ‘intermediários’ entre o negócio do cliente e a criatividade, procurando por algo acionável do ponto de vista criativo ao problema de negócio do cliente. Internamente, relevam-se como (2) ‘gestores das dinâmicas internas’, procurando garantir uma maior objetividade e eficácia na produção criativa, entre relações que, por vezes, podem ser delicadas pelos egos e credibilidade dada internamente à disciplina. Ainda como (3) ‘gestores da informação’, munindo a agência de conhecimento relevante e passível de ser aplicado.

A capacidade de gestão das dinâmicas internas é considerada um elemento determinante para um desempenho profissional excelente. Os aspetos de excelência ao nível funcional foram sobretudo relacionados à capacidade de gestão e qualidade da escrita, exigência fruto das dinâmicas internas e da produção do *briefing* criativo e do documento final para apresentação ao cliente. Por outro lado, os aspetos de excelência ao nível de personalidade foram relacionados a estes serem bem articulados, inteligentes, de mente aberta e curiosos.

O papel designado por Baskin & Pickton (2003) como ‘ativista da equipa’ releva-se muito forte, não só como parte da excelência de atuação dos *planners* na gestão das dinâmicas internas, mas também pela consideração como possível critério de avaliação de desempenho por estes profissionais. Nos critérios de avaliação foram ainda considerados a qualidade da escrita, os resultados afetos às campanhas e, por fim, os prémios.

Sugere-se uma predominância de dois dos quatro estilos de *planners* identificados por Crosier et al. (2003) no contexto das agências em Portugal. O ‘pivô estratégico’, em que o foco da sua atuação reside na definição da estratégia criativa e o perfil ‘catalisador criativo’, assumindo funções predominante internas em ajudar o produto final criativo. Apesar deste último perfil ser o que mais corresponde ao *planner* enquanto ‘terceiro elemento criativo’, a sua clara integração nas agências em Portugal ainda se apresenta sujeita à compreensão, experiência e consequente valorização do seu papel pelos criativos. O perfil mais semelhante à génese da função do *account planner*, designado ‘voz do consumidor’, em que o foco da sua atuação é na pesquisa e na gestão dos processos de pesquisa, não se revelou, assim como o ‘confidente do cliente’, enquanto voz com autoridade e independência dentro da agência em questões-chave relativas ao cliente.

Os constrangimentos afetos ao dia a dia destes profissionais apresentam-se sobretudo pelo tempo disponível, fruto do aceleração dos processos e dinâmicas das agências, da falta de recursos humanos, referente à necessidade de mais *planners* nas estruturas e do acesso a mais fontes de informação.

O planeamento estratégico é abordado com mais presença nas agências hoje em Portugal, fruto da exigência pela sofisticação do mercado, do maior conhecimento e crescente procura ativa por parte dos clientes e também como forma das agências se credibilizarem. Todos estes fatores geram um otimismo em relação à pertinência e futuro da profissão e da disciplina, tanto nas agências, como uma crença destes profissionais se tornarem cada vez mais frequentes no lado dos clientes. As novas dinâmicas digitais da publicidade apresentam-se desafiantes e ainda um pouco ambíguas dos limites da sua atuação ou da incorporação de novos papéis pelos *planners* nas agências em Portugal. Os novos profissionais digitais, apesar de mais especializados, são considerados na generalidade com menor sensibilidade em questões de marca e criatividade. As sugestões surgem sobretudo em torno de um maior conhecimento das particularidades da atuação dos profissionais digitais, procurando uma complementaridade através da colaboração entre

account planners e os novos profissionais digitais. Considerando os ainda atuais desafios na afirmação e credibilização da disciplina nas agências, este momento de reconfiguração do negócio das agências de publicidade com as novas dinâmicas da comunicação digital pode representar uma oportunidade de afirmação da disciplina e destes profissionais, colocando-os numa liderança estratégica e em colaboração com estes novos profissionais da indústria criativa.

5.1 Limitações e sugestão de estudos futuros

Este é um trabalho primário, fruto da escassez de informação nacional em relação ao objeto de estudo desta investigação. No decorrer do estudo foram consideradas algumas limitações, desde logo na captação de *account planners* a exercerem a disciplina nas agências de publicidade em Portugal. A divulgação e captação destes profissionais para os dois métodos aplicados esteve limitada a uma rede social e à partilha e divulgação na plataforma *LinkedIn*, como referido no presente documento. Importa ainda ressaltar que as visões e caracterizações desenvolvidas consideraram apenas os *account planners*, não existindo a colaboração com informações e visões de outros grupos de profissionais sobre a disciplina nas agências em Portugal.

Mediante a investigação realizada, sugerem-se para estudos futuros que envolvam esta área de investigação, as seguintes recomendações:

1. A realização de uma investigação que consiga prestar uma informação mais concreta do número de *account planners* na indústria criativa, nomeadamente nas agências de publicidade em Portugal.
2. Identificar as visões sobre a disciplina e contributos percebidos destes profissionais por outro grupo de profissionais, nomeadamente por *account managers*, criativos e alta administração das agências.
3. Analisar o valor percebido do *account planning* na ótica dos clientes e respetivas expectativas do valor acrescentado face às agências que não contemplam esta função na estrutura.

Bibliografija

- Akmađić, N., Mamić, M., & Čop, M. (2014). *Influence of Account Planning on Campaign Effectiveness in Croatian Marketing Agencies*. *Integrated Journal of Business and Economics*, 347-357.
- Baskin, M., & Pickton, D. (2003). *Account planning - from genesis to revelation*. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 416-316. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500310504250>
- Baskin, M. (2001). *What is Account Planning? (and what do account planners do exactly?)*, a revised millennium definition. www.apg.org.uk
- Baskin, M., & Coburn, N. (2001). *Two tribes divided by a common language? The true nature of the divided between account planners and market researchers*. *Journal of Market Research*, 43(3), 1-24. <https://doi.org/10.1177/147078530104300304>
- Bryman, A. (2012) *Social research methods*. OXFORD University Press.
- Butterfield, L. (1997) *Developing advertising strategy (2nd ed)*. How to plan Advertising. The Account Planning Group, 29-47.
- Cardoso, P. (2007). *Market research and Advertising strategy in Portuguese Agencies: Perspectives of Professionals*. *Journal of Promotion Management*, 13(3/4), 305-319. <https://doi.org/10.1080/10496490802307028>
- Cassel, C., & Simon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. SAGE Publications.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.)*. Sage. *Organizational Research Methods*, 12(3), 614-617. <https://doi.org/10.1177/1094428108324514>
- Crosier, K., Grant, L., & Gilmore, C. (2003). *Account Planning in Scottish Advertising agencies: a discipline in transition*. *Journal of Marketing Communications*, 9(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1080/1352726022000013376>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative Research methods in public relations and marketing communications (2nd ed.)*. <https://doi.org/10.4324/9780203846544>
- D'Souza, S. (1986). *What is account planning?* www.apg.org.uk
- Frazer, C. (1983). *Creative Strategy: A management perspective*. *Journal of Advertising*, 12(4), 36-41. <http://dx.doi.org/10.1080/00913367.1983.10672861>

- Feldwick, P. (2007) *Account Planning: Its History and its Significance for Ad Agencies*. The SAGE Handbook of Advertising. SAGE Publications.
- Grant, I., Gilmore, C., & Crosier, K. (2003). *Account planning: Whose role is it anyway?* Marketing Intelligence & Planning, 21(7), 462-472.
<https://doi.org/10.1108/02634500310504313>
- Hackley, C. (2003). *Account Planning: Current Agency Perspectives on an Advertising Enigma*. Journal of Advertising Research, 43(2), 235-246.
<https://doi.org/10.1017/S0021849903030186>
- Hackley, C. (2003). *From consumer insight to advertising strategy: the account planner's integrative role in creative advertising development*. Marketing Intelligence & Planning, 21(7), 446-452. <https://doi.org/10.1108/02634500310504296>
- Hackley, C., & Kover, A. (2007). *The Trouble With Creatives: Negotiating Creative Identity in Advertising Agencies*. International Journal of Advertising, 26(1), 63-78.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2007.11072996>
- Haley, E., Taylor, & R., Morrison, M. (2014). *How Advertising Creatives Define Excellent Planning*. Journal of Current Issues & Research in Advertising, 35(2), 167-189.
<http://dx.doi.org/10.1080/10641734.2014.900271>
- Hedges, A. (1997). *Testing to Destruction. A critical look at the uses of research in advertising*. London: Institute of Practitioners of Advertising.
- Heracleous, L. (1998). *Strategic Thinking or Strategic Planning?* Long Range Planning, 31(3), 481-487. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- King, S. (1989). *The Anatomy of Account Planning*. Admap, November.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis – An Introduction to Its Methodology (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Lavarey, R. (2000). *One design for the Account Planning Curriculum*. Journal of Advertising Education, 4(1), 36-38. <https://doi.org/10.1177/109804820000400107>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica (5.^a ed.)*. Atlas.
- Marketeer. (2011, abril 1). *APG Portugal partilha com alunos estratégias para o sucesso das marcas*. Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/apg-portugal-partilha-com-alunos-estrategias-para-o-sucesso-das-marcas>

- Marques, R. (2010, outubro 6). *Nasceu a APG*. Meios & Publicidade.
<https://www.meiosepublicidade.pt/2010/10/nasceu-a-apg/>
- McCulloch, R., & Butcher, K. (2003). *Account Planning. The evolution of the discipline in Australia*. ANZCA 2003, Designing Communications for Diversity, Australian and New Zealand Communication Association, 1-12.
- Morrison, M., & Haley, E. (2003). *Account Planners' Views on How Their Work is and Should Be Evaluated*. *Journal of Advertising*, 32(2), 7-16.
<http://dx.doi.org/10.1080/00913367.2003.10639132>
- Morrison, M., & Christy, T., & Haley, E. (2003). *Preparing Planners: Account Planning and Advertising Curriculum*. *Journal of Advertising Education*, 7(1), 5-20.
<https://doi.org/10.1177/109804820300700104>
- O'Donoghue, D. (1997). *Account Planning and media planning (2nd ed.)*. How to plan Advertising. The Account Planning Group, 121-136.
- Ogilvy, D. (1985). *Confessions of an Advertising Man*. Atheneum New York.
- Osler, R. (2003). *Infusion Business and Brand Strategies into Account Planning*. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 435-439. <https://doi.org/10.1108/02634500310504278>
- Parker, J., Ang, L., & Koslow, S. (2018). *The Creative Search for an Insight in Account Planning: An Absorptive Capacity Approach*. *Journal of Advertising*, 47(3), 237-254.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2018.1474146>
- Patwardhan, P., Patwardhan, H., & Vasavada-Oza, F. (2011). *Does planning make perfect? How advertising practitioners in India perceive account planning*. *Asian Journal of Communication*, 21(3), 262-278. <http://dx.doi.org/10.1080/01292986.2011.559260>
- Pillott, S. (1979). *How I Started Account Planning in Agencies*. Campaign, April.
- Rainey, M. (1997). *The planning context (2nd ed.)*. How to plan Advertising. The Account Planning Group, 1-14.
- Reeve, B. (1992). *The Future of Advertising Agency Planners*. *Market Research Society Journal*, 34(3), 1-8. <https://doi.org/10.1177/147078539203400303>
- Robertson, C. (1997). *Creative briefs and briefings (2nd ed.)*. How to plan Advertising. The Account Planning Group, 48-63.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students – Fifth Edition*. In *Research Methods for Business Students Fifth edition*.

- Sánchez-Blanco, C. (2014). *Relevancia del papel del planificador estratégico en la investigación publicitaria*. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 131-146.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.09>
- Scaletksky, C., & Costa, F. (2019). *Design Management & Strategic Design: Cross Perspectives*. *Strategic Design Research Journal*, 12(1), 27-42.
<http://dx.doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.03>
- Seuring, S., & Gold, S. (2012). *Counducting content-analysis based literature reviews in supply chain management*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 544-555.
<https://doi.org/10.1108/13598541211258609>
- Southgate, N. (2003). *Coolhunting, account planning and the ancient cool of Aristotle*. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 453-461. <http://dx.doi.org/10.1108/02634500310504304>
- Stabiner, K. (1993). *Inventing Desire. Inside Chiat/Day: the hottest shop, the coolest players, the big business of advertising*. New York: Simon & Schuster.
- Steel, J. (1998). *Truth, Lies, and Advertising*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart, J. (1987). *The Americanization of 'Account Planning'*. *International Journal of Advertising*, 6(1), 85-90. <https://doi.org/10.1080/02650487.1987.11107003>
- Zimand-Sheiner, & D., Earon, A. (2019). *Disruptions of account planning in the digital age*. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(2), 126-139. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2018-0115>