

# O MITO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

**Nanci Maziero Trevisan**

Mestre e doutoranda em Comunicação Social pela Umesp – Universidade Metodista de São Paulo.  
Docente nos cursos de Comunicação Social na Umesp e Anhembi-Morumbi.

## RESUMO

O conceito de comunicação integrada, originalmente concebido por estudiosos da comunicação organizacional, assume um novo perfil na área de propaganda. Esta dissertação, a partir de entrevistas qualitativas realizadas com representantes dos setores de planejamento de dez agências de propaganda, conclui que a comunicação, inserida na prática das agências brasileiras, privilegia, prioritariamente, a vertente mercadológica. Embora busque a construção de marcas fortes, a propaganda dedica pouca atenção à comunicação institucional, limitando-se, quase sempre, a contemplar ações mercadológicas, que evidenciam uma perspectiva comprometida unicamente com a teoria e a prática do *marketing* tradicional. Este viés reforça a tese de que, no planejamento das campanhas publicitárias, a comunicação integrada constitui-se, efetivamente, em um mito, distante da proposta abrangente que busca harmonizar a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

**Palavras-chave:** Comunicação Integrada; Comunicação Organizacional; Propaganda.

## ABSTRACT

The concept of integrated communication, originally conceived by studios of the organizational communication, assumes a new profile in the advertising area. This thesis, from carried through qualitative interviews with professionals from the planning sectors of ten advertising agencies, concludes that the communication, inserted in the practical one of the Brazilian agencies, privileges, the *marketing* source. Although it search the construction of strong marks, advertising dedicates little attention to the institutional communication, limiting itself, almost always, to contemplate *marketing* actions, that evidence an engaged perspective solely with the theory and the practical one of the traditional *marketing*. This approach change strengthens the thesis that, in the planning of advertising campaigns, the integrated communication consists, effectively, in a myth, distant of the proposal including that it search to harmonize the *marketing* communication and the institutional communication.

**Keywords:** Integrated Communication; Organizational Communication; Advertising.

## 1 INTRODUÇÃO

Comunicação integrada é um termo oriundo e freqüentemente utilizado pela área de comunicação organizacional. Tem como conceito básico a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades comunicacionais de uma organização. Pressupõe um processo de planejamento estratégico que precede o uso de toda e qualquer ferramenta, requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização e cujo resultado final contribui para a construção da sua imagem interna e externa.

A agência de propaganda é um fornecedor de serviços considerado especialista, normalmente tem um alto grau de liberdade e influência na comunicação do cliente-anunciante. Comunicação integrada, para essa agência, significa oferecer ao cliente um planejamento integrado, embora sua atuação seja restrita à campanha de propaganda e não à comunicação do cliente em todos os seus âmbitos.

Abordamos neste estudo a sinergia necessária entre essas áreas. Primeiro para a construção de um processo comunicacional eficaz, eficiente e cujo resultado é uma imagem integrada da organização frente ao mercado. Depois, como fator de otimização dos recursos financeiros da organização.

Com a globalização, faz-se cada vez mais necessário o efetivo desenvolvimento e planejamento da comunicação organizacional em termos de comunicação integrada. No entanto, muitas organizações dos mais diversos portes, em especial pequeno e médio, ainda focam a comunicação da empresa pelo simples termo "propaganda", enxergando

a parte e não o todo dentro das possibilidades de relação da empresa com o mercado. Dessa forma, caberia às agências de propaganda posicionarem-se como agências de comunicação, cumprindo o papel de planejadora e ampliando as possibilidades comunicacionais da organização.

Através de estudo<sup>1</sup> desenvolvido junto a dez agências de propaganda de grande e médio porte, em São Paulo, capital, apresentamos como o conceito de comunicação integrada manifesta-se no universo dessas agências. Questionamos quem deve integrar a comunicação. Identificamos a amplitude da atuação das agências nas áreas de comunicação mercadológica, institucional e interna. Identificamos o processo de elaboração de um plano de comunicação integrada. E apresentamos os resultados que vêm sendo alcançados pelas agências que têm na comunicação integrada uma filosofia de trabalho. Questionamos, ainda, o diálogo e a convivência entre fornecedores de ferramentas de comunicação diferentes, no atendimento de um mesmo cliente-anunciante, e a receita de comunicação integrada destas agências.

Acreditamos que a contribuição principal deste estudo foi abrir as portas, ou os ouvidos, para atentarmos para a percepção do mercado acerca de um termo que se apresenta contraditório e polêmico em suas manifestações. A distância que separa a comunicação organizacional e mercadológica implementada pelas agências de propaganda não somente é grande, como se vale de conceitos e pontos-de-vista diferentes e até antagônicos. Enquanto a agência busca integrar as ferramentas

das quais dispõe, deixa de lado, ou não tem acesso, aos outros processos comunicacionais da organização, que por sua vez, enquanto discute o gerenciamento de suas ações comunicacionais, mantém a distância entre a sua comunicação institucional e mercadológica.

A conclusão a que chegamos é que a visão da agência relativamente à comunicação com seus clientes é abrangente, há uma percepção das necessidades integrais, mas, por postura dos próprios clientes, limita sua ação, na maioria das vezes, à comunicação mercadológica.

A comunicação integrada, sob a perspectiva da comunicação organizacional, vê a organização de dentro para fora e enxerga todos os pontos de contato que são necessários ou desejáveis. A comunicação integrada, sob a perspectiva das agências de propaganda, vê a organização de fora para dentro e busca uma integração nos limites das ferramentas de comunicação mercadológica.

## 2 O MITO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Historicamente, as agências de propaganda sempre trabalharam com todas as ferramentas de comunicação desde seu princípio no mercado nacional. A McCann Erickson, por exemplo, no mercado brasileiro desde a década de 1950, por força das circunstâncias, quando o profissionalismo e a estrutura em propaganda no Brasil eram incipientes, ou por exigência de suas contas multinacionais, sempre trabalhou oferecendo ou planejando todas as ferramentas de comunicação.

As grandes empresas de promoção de vendas hoje, como a De Simoni, formaram-se por pro-

<sup>1</sup> Dissertação de mestrado apresentada pela autora na Umesp, São Bernardo do Campo, 2002. *Comunicação (quase) total - as agências de propaganda e o conceito de comunicação integrada.*

fissionais oriundos de agências como a McCann e Thompson, que aliás foram o berço de profissionais que formariam o mercado brasileiro de propaganda. Numa época em que a televisão era uma inovação, como um dos entrevistados observou, e os departamentos de *marketing* quase inexistentes, foram essas agências que, de forma pioneira, formaram e “educaram” o mercado publicitário.

Estamos falando da década de 1950 e 1960, quando as principais opções em mídia eram jornal, revista, rádio e mídia exterior. Os tempos mudaram, os anunciantes amadureceram e o mercado profissionalizou-se. As opções em mídia multiplicaram-se vertiginosamente na década de 1990, incluindo a interatividade. A mídia de massa cresceu e expandiu-se da década de 1970 para cá. A agência foi obrigada a especializar-se no seu negócio principal, a propaganda, já que sustentar uma estrutura interna de departamentos *non-advertising*, tornou-se pouco rentável ou inviável. A agência procurou oferecer ao anunciante a melhor propaganda de massa, os conceitos e materiais mais criativos, as campanhas mais bem planejadas, a mídia mais eficiente em custo-benefício. Atravessávamos a época de ouro da propaganda, como Francisco Gracioso refere-se à década de 1970.

Na década de 1980, a agência conviveu com um quadro de inflação galopante, mudanças constantes nas tabelas de preços, oscilações econômicas, primeiros movimentos consumeristas representativos e tantas outras mudanças. O foco concentrou-se na melhor compra de mídia.

A partir da década de 1990, o mercado publicitário mudou, outras ferramentas cresceram em importância, como a promoção de vendas. A fatia gorda, antes restrita à propaganda, dividiu-se entre diversas outras ferramentas. A mídia, antes quase que exclusivamente televisiva, viu sua verba dividir-se entre outras mídias. De um patamar em cerca de 80 a 90%, a televisão fechou 2002 com somente 46,02% de participação no bolo publicitário, de acordo com dados da revista *About*<sup>2</sup>. As opções de mídia exterior cresceram, houve especialização em tantas outras ferramentas, a Internet cresceu, o mercado evoluiu.

O anunciante passou a exigir mais critério e, principalmente, mais envolvimento da agência nos seus negócios, a questionar a remuneração das agências, a ser mais criterioso na análise do custo-benefício de uma campanha publicitária, quer sobre resultados, quer sobre retorno do investimento.

Com todas essas mudanças, o mercado passou a conviver com um paradigma: propaganda é cara e não traz resultados (ou os resultados são em longo prazo e difíceis de mensurar); promoção de vendas é barata e dá resultados mensuráveis em curto prazo. Houve uma negação do sentido de complementaridade das ferramentas de comunicação mercadológica. Parecia que cada fornecedor estava defendendo seu gueto de atuação. A percepção de que cada uma, ou todas elas, complementam de forma tática um planejamento estratégico bem elaborado perdeu-se. No próprio anunciante, formaram-se “ilhas de poder”, na ânsia

de proteção das especialidades. Estabeleceu-se um embate entre os diversos fornecedores na disputa pela melhor fatia da verba do cliente. Todos ganharam e todos perderam, inclusive o cliente-anunciante.

Na visão dos entrevistados<sup>3</sup> para este estudo, estamos vivendo atualmente uma fase de compreensão maior de que as ferramentas têm peso igual, ou seja, todas as ferramentas de comunicação têm a mesma importância criativa no planejamento e na mídia de uma campanha publicitária. Todas devem ser consideradas de forma equilibrada, respeitando suas especificidades e os resultados que podem trazer ao anunciante, como solução ao seu problema de comunicação e construção de suas marcas.

O melhor que pode resultar dessa integração, eles disseram, é a otimização e redução da dispersão de verba, e, dos esforços de comunicação é agregar valor à marca através de uma sinergia entre as ferramentas e a própria linguagem e conteúdo.

Os entrevistados observaram:

“Fazemos a multidisciplinaridade há um tempão, recomendando essa ou aquela disciplina de acordo com as necessidades de cada cliente, sempre amarradas dentro de um só planejamento estratégico e um único pensamento criativo”. (Luis Grottera, GROTTERA)

“O uso adequado das diversas ferramentas irá identificar a personalidade da sua marca e permitir a criação de um conceito para sua marca e seus produtos”. (Hiran Castello Branco, GIACOMETTI).

<sup>2</sup> About - Participação dos meios no bolo publicitário 2001 - revista *About* nº 664 - 25 Fev. 2002.

<sup>3</sup> As entrevistas foram feitas em fevereiro e março de 2002. Entrevistados: Helena Quadrado, diretora de Planejamento Estratégico da McCann Erickson; Débora Weinberg, Planejamento e Pesquisa do grupo Total Comunicação; João Castanho, Planejamento da DM9DDB; Mario Kavano, Planejamento Estratégico da Loducca Publicidade; Luiz Grottera, diretor de Planejamento da Grottera Comunicação; Hiran Castello Branco, diretor-Associado da Giacometti & Associados; Esdras José Maciel, VP executivo da Rino Publicidade; Paulo César Ferrari, diretor de Planejamento da Octopus Comunicações; Herbert Levy Neto, diretor de Atendimento e Criação da OWL; Maria Luiza Crociquia, diretora de Planejamento e Pesquisa da Collucci.

“Hoje fica praticamente impossível uma agência de propaganda permanecer atuante se não tiver como filosofia a visão da comunicação integrada”. (Paulo César Ferrari, OCTOPUS).

“Entregar ao cliente tudo o que ele necessita, e não o que é mais cômodo ou lucrativo para a agência. Liberdade para planejar considerando todas as ferramentas da comunicação, sem preconceito. Integração e intimidade para trabalhar em equipe”. (Esdras Maciel, RINO).

Todos os entrevistados, embora utilizem termos diferentes, têm uma visão similar sobre a comunicação integrada. Em primeiro lugar, embora essa bandeira venha sendo utilizada com ênfase a partir de meados da década de 1990, a comunicação integrada não é um termo recente para o mercado publicitário. Esse conceito, de um jeito ou de outro, sempre permeou o trabalho das agências desde os primórdios da propaganda no Brasil. A maioria dos entrevistados alega que comunicação integrada é um conceito ultrapassado, porque é obrigação da agência estar alinhada com a comunicação do cliente. Essas agências vêm praticando o conceito para seus clientes há muito tempo e nunca deixaram de enxergar todas as ferramentas de comunicação.

Débora Weinberg, FISCHER, comentou: “para falar em comunicação hoje, é o mínimo necessário que ela seja integrada”, e acrescentou:

“A comunicação já deve sair da concepção do *briefing* do cliente integrada, não integrar-se somente na criação da campanha. É necessário que o cliente já conceba suas necessidades de comunica-

ção de forma integrada e desenvolva este *briefing* para o fornecedor tal, este para tal, e assim por diante”.

Luiza Crociquia, COLUCCI, também fez uma observação neste sentido:

“A comunicação integrada não é uma necessidade do cliente ou da agência, mas da marca. É necessária para que se possa trabalhar a marca como um todo”.

A partir daqui, precisamos analisar a questão sob dois aspectos: (1) se o cliente compreende, aceita e como ele percebe a comunicação integrada, e (2) o que é comunicação integrada para as agências de propaganda.

### **1) Se o cliente compreende, aceita e como ele percebe a comunicação integrada:**

Esta pesquisa não foi desenvolvida sob o ponto-de-vista dos anunciantes e nenhum anunciante foi entrevistado. Dessa forma, a impressão que obtivemos sobre a compreensão e percepção do cliente-anunciante sobre comunicação integrada partiu do ponto de vista das agências de propaganda entrevistadas. Estas observaram que: os cliente de maior porte, globalizados, dotados de marcas mundiais, têm uma visão mais clara, maior profissionalismo no planejamento de comunicação e uma percepção mais abrangente do uso das diversas ferramentas de comunicação. Esses clientes utilizam-se da *expertise* de suas agências, que, na maioria das vezes, já procuram oferecer um planejamento integrado aos clientes. Esses clientes têm mais maturidade profissional e estrutural, preocupam-se com a construção de suas marcas e desenvolvem metodologias de planejamento complexas, cujo objeti-

vo final é o fortalecimento da imagem e a percepção de suas marcas junto, não somente aos consumidores, mas a todos os seus públicos de interesse.

No entanto, a maioria dos clientes ainda exercem a atividade de planejamento das diversas ferramentas de comunicação de maneira atribulada, sem pensamento estratégico e fazendo apenas operações táticas nas disciplinas *non-advertising*. Esses clientes dão muita atenção para a propaganda e deixam as outras ferramentas em segundo plano. São clientes-anunciantes que optam por atuar ou não como integradores da comunicação e, embora os entrevistados acreditem que o próprio anunciante deveria cumprir o papel de gerenciador de sua própria comunicação, 1/3 dos clientes delegam-no para a sua agência de propaganda.

Os 2/3 dos clientes que procuram integrar a comunicação com base em sua estrutura interna nem sempre conseguem fazê-lo, em virtude da redução do quadro de funcionários que sofreram e da pressão por resultados. Os entrevistados têm a percepção de que a tendência é o cliente entregar a sua comunicação para uma agência que compreenda essa integração, assuma essa responsabilidade como prestador de serviço especializado, deixando o cliente livre para executar suas outras funções estratégicas.

Alguns clientes podem utilizar fornecedores diversos para folheterias, por exemplo, contratar diretamente eventos, campanhas de incentivo ou selecionar fornecedores de acordo com a necessidade e auto-administrar a integração comunicacional. O que também ocorre é o cliente-anunciante selecionar fornecedores para ferramentas diferentes e solicitar que a agência de pro-

paganda administre, coordene e supervisione o desenvolvimento do seu trabalho.

Além disso, sob a perspectiva das agências, o anunciante precisa desenvolver internamente o conceito de comunicação integrada. Os próprios funcionários devem ter esta percepção e compreender a sua abrangência, que passa pela percepção da marca pelo consumidor. A agência pensa e acredita que o anunciante precisa exercer a comunicação integrada, tanto no âmbito da sua comunicação mercadológica, quanto no desenvolvimento de outras táticas. O comportamento da marca e do produto é tão importante em sua comunicação mercadológica quanto no atendimento ao consumidor, chão de fábrica, relação com os clientes, sinalização interna etc. Todos esses elementos contribuem para a integração comunicacional, para a sinergia da linguagem.

No geral, com raríssimas exceções, conforme 100% dos entrevistados afirmaram, o cliente não faz uma solicitação expressa para que a agência ofereça uma comunicação integrada ou planeje outras ferramentas além da propaganda. O cliente, segundo eles, não tem essa visão. As agências é que tomam a iniciativa de oferecer um plano de comunicação mais abrangente. Dessa forma, oferecer um plano integrado de comunicação, pensar em soluções mais completas para os clientes torna-se um forte diferencial competitivo.

Segundo as entrevistas, se o conceito de comunicação integrada é exercido em sua plenitude, isto ocorre normalmente por iniciativa da agência. A agência, partindo do *briefing*, analisa

o problema de comunicação do cliente e planeja as ferramentas mais adequadas. Retornando ao cliente com um planejamento amplo, ele pode aprová-lo na íntegra, em partes, ou na íntegra com realização das ações por etapas. As agências, em sua maioria, não conseguem que 100% dos seus clientes aprovem e executem o planejamento na íntegra, por falta de verba para realização de todas as ações, ou porque o cliente tem outros fornecedores para as outras ferramentas.

## 2) O que é comunicação integrada para as agências de propaganda

Quanto à percepção da comunicação integrada pelas agências, Luis Grottera<sup>4</sup>, GROTERA, observou: “O que mais incomoda os clientes é a pulverização da mídia, a contrapartida da pulverização é a unificação (...) Nós mexemos em elementos como o *house organ* da empresa e os cartões de visita. A agência tinha que entender que uma carta bem feita e um banner são tão importantes, quanto um bom comercial de televisão”.

Esta parece ser a questão central do debate sobre comunicação integrada: a visão da agência de que todas as ferramentas são relevantes, sem distinção entre *“bellow the line, advertising, no-advertising, mídia ou no-mídia”*<sup>5</sup>, o planejamento de uma campanha publicitária deve enxergar todas as ferramentas sem distinção. Algumas agências trabalham com este conceito e muitas não; como vimos, depende mais de como o cliente vê o papel da agência de propaganda e se este trabalha com um conceito de integração em sua comunicação.

A comunicação integrada passou a ser implantada pelas agências, algumas oferecendo-a como diferencial competitivo, em virtude de alguns motivos básicos:

- 1) descontentamento dos anunciantes com o trabalho que vinha sendo realizado pelas agências e os resultados obtidos;
- 2) volume crescente do número de impactos diários, de todos os tipos de comunicação, na mente do consumidor e a própria seletividade de cada indivíduo;
- 3) queda constante nos investimentos em mídia de massa em contra ponto a investimento crescente em mídias dirigidas, segmentadas e na promoção de vendas;
- 4) volume crescente de novas marcas e produtos no mercado;
- 5) comoditização dos produtos, globalização da economia e competitividade crescente em todos os setores da economia.

Pensar estrategicamente a comunicação, buscar formas de o cliente-anunciante diferenciar-se num universo altamente competitivo, acompanhar as mudanças do mercado, oferecer campanhas de resultados como o mercado espera, lidar com a redução dos volumes de verbas dos clientes, prever o acompanhamento muito próximo que os clientes e seus escritórios centrais e matrizes têm feito com relação aos investimentos, oferecer o melhor custo-benefício para o cliente – são fatores que vêm forçando o crescimento de uma postura em que a agência precisa “fazer mais com menos” e obter os melhores resultados possíveis.

<sup>4</sup> Luis Grottera – grottera.com – em entrevista na revista *Propaganda e Marketing Especial*, nov.2000, sobre a questão da multidisciplinaridade e de ter um departamento digital dentro da agência.

<sup>5</sup> Termos de uso comum no meio publicitário: *bellow the line* – baixo da linha; *no-advertising* – não propaganda; *no media* – não-mídia – termos que se referem às ferramentas consideradas não propaganda como *marketing* direto, promoção de vendas, incentivo etc. *advertising* – termos em inglês para propaganda (tradução da autora).

Quando não dispõem de estrutura interna para outras ferramentas, as agências podem sugerir a contratação de terceiros, que ficam sob sua coordenação e supervisão, ou aceitar um fornecedor proposto pelo cliente. As agências consideram possível, se necessária, uma integração entre empresas diferentes, fornecedoras de serviços não concorrentes, na prestação de serviços a um cliente-anunciante, através de um “acordo de cavalheiros”.

Esdras Maciel, RINO, observa que, tradicionalmente, as agências trabalham com foco em propaganda e, embora ela deva estar alinhada com a comunicação do cliente, não tem obrigatoriedade em executar todas as ferramentas. A agência trabalha para ter resultado na propaganda convencional: este é seu negócio, sua *expertise*. A agência pode até desenvolver outras ferramentas, como *marketing* direto, Internet, CRM, treinamento de equipes de vendas, mas seu papel é planejar e coordenar. A produção e operacionalização são feitas para empresas com equipes especializadas, que têm *know-how* e, portanto, podem desenvolver vários trabalhos diferentes ao mesmo tempo, conseguindo assim ter rentabilidade e ser viáveis economicamente.

Comunicação integrada para as agências de propaganda é igual a planejamento integrado de comunicação. A agência tem que conceber uma comunicação, um tema central, um conceito forte o suficiente para ser adaptado a todas as formas de comunicação. Este é o seu papel na comunicação integrada, não a execução. Esdras Maciel, RINO, observa:

“Como uma agência que nasceu para ser uma agência de propaganda consegue ser uma agência de comunicação

total e ter rentabilidade com isso? Promoção de vendas, *marketing* direto não é a origem da agência, sua vocação, existem especialistas. Uma coisa é afirmar-se uma agência de comunicação integrada, outra é viabilizar isto nos projetos”.

O mercado concebe o perfil da agência de comunicação integrada sob vários formatos:

- a) a agência que planeja integralmente a comunicação do cliente e executa todas as ferramentas internamente;
- b) a agência que planeja integralmente a comunicação do cliente e executa algumas ferramentas internamente e outras através de associações ou parcerias estratégicas;
- c) a agência que planeja integralmente a comunicação do cliente e executa somente a propaganda internamente e outras ferramentas através de terceiros, supervisionando a execução;
- d) a agência que planeja integralmente a comunicação do cliente, executa a propaganda e supervisiona a execução de outras ferramentas por terceiros definidos pelo próprio cliente;
- e) ou a agência que não planeja integralmente a comunicação do cliente.

As agências podem ainda atuar nos quatro tipos de comunicação da entidade (mercadológica, institucional, administrativa e interna) ou focar somente em comunicação mercadológica.

Seja através de terceiros, seja por si própria, o fato de a agência oferecer um planejamento integrado, abrangente, cuidadoso surpreende o cliente de forma positiva. A despeito das suas queixas, ele espera um serviço especializado e, embora muitos

entrevistados afirmem que ele tenha dificuldade em expressar o que quer, quando se trata do “mix de comunicação”, invariavelmente a sugestão é da agência.

O convívio entre fornecedores diferentes é possível, mas ocorre em poucas oportunidades, devendo ser baseado no consenso, no respeito e na ética profissional e, embora seja possível uma integração entre empresas diferentes, selecionadas ou já prestadoras de serviço para o anunciante, através de um acordo de cavalheiros, as agências entrevistadas têm preferência para trabalhar com parceiros ou terceiros selecionados por ela ou com os quais já está trabalhando, alegando que facilita o fluxo de trabalho e o equacionamento de questões relacionadas a custos.

No início deste capítulo, traçamos um breve panorama da evolução do mercado publicitário e observamos que comunicação integrada é, na opinião dos entrevistados, um conceito ultrapassado. O que mudou então do conceito de comunicação integrada das décadas de 1970 e 1980 para a década de 1990? A agência viu-se obrigada, pelos fatores citados anteriormente, a ter uma visão global e abrangente do negócio do cliente, estudá-lo, compreender as suas necessidades e sugerir as melhores alternativas de comunicação, sejam quais forem as ferramentas. A agência continua oferecendo ao cliente-anunciante todas as ferramentas, mas a perspectiva mudou: o foco não é mais o produto em si. O mercado está mais competitivo, a diferenciação entre os produtos é cada vez menos tangível, a construção de marcas fortes é o objetivo da maioria dos clientes e de suas agências de propaganda.

Uma agência que se intitula “gestora de marca”, “guardiã da marca do cliente”, “arquiteta de

marca”, “gerenciadora de marca” é obrigada a desenvolver seu trabalho numa perspectiva diferente do que fazia há 20 anos. O foco está na marca. A chave é melhorar o ponto e a qualidade do contato entre o consumidor e a marca. A questão é, como Débora Weinberg, FISCHER, ressalta:

“Como nós podemos inserir a comunicação de forma a que ela não seja intrusiva na vida das pessoas? Hoje só o comercial de 30 segundos não resolve (...) devemos fazer parte da vida das pessoas, questionar como nós podemos colocar nossas marcas de uma maneira natural, impactante e relevante na vida dos consumidores (...) sair do tradicional, entender o contato do consumidor com o produto e aproveitar todas as oportunidades de comunicação”.

Comunicação integrada é desenvolver uma campanha publicitária tal que compreenda: estar onde seu produto está, onde seu público-alvo estiver. A agência terá que cercar o consumidor através de quaisquer ferramentas disponíveis e, para tal, considerar todas as elas sem méritos ou deméritos excessivos.

A necessidade do gerenciamento de marca é o principal motivo alegado pelas agências para a necessidade de estabelecer e implementar uma comunicação integrada. Elas têm como foco o problema de comunicação do cliente, fornecendo-lhe a solução mais adequada, quaisquer que sejam as ferramentas a serem utilizadas, em prol de favorecer os contatos da marca com o consumidor final. A integração da comunicação é, definitivamente, mais do que a execução das tarefas táticas, um olhar holístico sobre os contatos do consumidor com a marca. Comunicar de for-

ma integrada uma marca de produto ou serviço é dar soluções inteligentes, inovadoras e diferenciadas aos seus problemas de comunicação com o mercado, através de quais disciplinas forem.

#### Comunicação Integrada x marca



O que é discutível é que isso seja feito de forma efetiva e independente do aspecto de faturamento para as agências, já que a mídia tradicional de massa ainda representa a maior fonte de rentabilidade para a maioria das agências de propaganda.

Segundo as agências, o problema com as ferramentas *bellow the line* ainda é a dificuldade na mensuração de resultados e na obtenção de dados de pesquisa confiáveis quanto ao índice de impacto ou lembrança. Embora as empresas especializadas em pesquisa e fornecedoras de mídia exterior estejam empenhadas em desenvolver métodos de medição mais eficazes, não há ainda resultados concretos.

Hoje, discute-se no mercado coisas muito mais profundas, como a remuneração da agência. A comunicação integrada, sob o aspecto de a agência disponibilizar todas as ferramentas internamente, não representa uma obrigatoriedade e acaba sendo menos relevante do que definir

como as agências serão remuneradas em outras ferramentas de comunicação.

O questionamento da comunicação integrada vai além da definição do seu conceito e de como a agência executa as suas tarefas. É preciso perguntar-se: o que integra uma comunicação? Uma assinatura? Um logotipo? Um conjunto de cores? A rigidez nas diretrizes de uma marca global, que define um azul naquele tom específico? A exposição dos produtos naquela cor ou posição? O manual de identidade visual?

Qual é o elemento integrador? É absolutamente discutível o que integra a comunicação de uma empresa. Definir isso é papel do gestor da marca ou dono da empresa. Alguns elementos podem ajudar: assinatura, embalagem, mas tudo é questionável. O que vai dar o traço de unicidade à comunicação da marca? Essa questão é que precisa ser estudada e respondida.

A agência Fischer América, grupo Total, foi uma das pioneiras a divulgar o conceito de comunicação total<sup>6</sup>, e o define como:

“O nome que se dá ao conjunto de ações necessárias para que uma marca, produto ou serviço chegue de forma surpreendente e com resultados a todo lugar que o consumidor está, para que o consumidor vá a todos os lugares em que a marca esteja e para que a marca e o consumidor se identifiquem em cultura, informação, simpatia e personalidade”.

Segundo Débora Weinberg, a comunicação total criada e desenvolvida pela Fischer já funcionou como diferencial competitivo, contribuindo para seu posicionamento no mercado de forma inovadora. Hoje já não é suficiente.

<sup>6</sup> Entendemos o termo “comunicação total” como sinônimo de comunicação integrada.

BUENO<sup>7</sup> (2003, p. 9) observou que a comunicação integrada está mais ligada a discursos que objetivam uma proposta de diferenciação no competitivo mercado da comunicação organizacional do que efetivamente a uma prática:

“Coexistem duas forças em oposição: a que trabalha no sentido de buscar a integração das atividades, eliminando barreiras antepostas por “egos avantajados” que pretendem impor suas posturas e opiniões, e a de categorias profissionais, ainda presas ao ranço corporativista, como o que, durante muito tempo, contrapôs jornalistas e relações públicas, em disputa acirrada por espaço mais generoso no campo da comunicação organizacional”.

Quando analisamos, como foi feito neste estudo, o conceito de comunicação integrada sob a perspectiva das agências de propaganda, ligadas tradicionalmente à comunicação mercadológica da *organização*, percebemos mais claramente que a integração efetiva está muito longe de acontecer.

O primeiro ponto importante é que há uma distância muito grande entre a agência de propaganda e a comunicação mercadológica que ela desenvolve e as outras esferas da comunicação da entidade (institucional, interna e administrativa). A agência de propaganda quase nunca atua em outras instâncias além da comunicação ligada aos produtos e serviços que o cliente-anunciante oferece. Sua relação é direta e quase que exclusivamente ligada ao departamento de *marketing* da empresa, e o próprio cliente não tem a expectativa de

que a agência faça propostas ou entre no mérito de recomendar ações para outras áreas que não a comunicação mercadológica.

O conceito de comunicação integrada possui interpretações diferentes de acordo com a área a que se aplica: relações públicas, jornalismo, propaganda e *marketing*. Para a área de relações públicas e jornalismo, mais ligadas à comunicação institucional e interna da empresa, trata-se de um conceito que vê a organização de dentro para fora, que analisa, planeja, executa e controla a sua comunicação com os diversos públicos com que ela se relaciona. Comunicação integrada é, repetindo KUNSCH (1997, p. 65):

“Aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix ou composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações”.

O conceito de comunicação integrada para a comunicação organizacional é mais abrangente, que vê a empresa como um todo, sem distinção entre as áreas ou sub áreas, como citado por KUNSCH.

Já a comunicação integrada para as agências de propaganda tem o sentido de um “planejamento integrado de comunicação”, sempre sob a perspectiva

da comunicação mercadológica e, eventualmente, “institucional” quando a agência tem como foco a construção e o gerenciamento de marcas. A relação é, no entanto, externa ao cliente. A agência de propaganda não vê todos os públicos com os quais a organização relaciona-se, incluindo órgãos governamentais, acionistas, fornecedores etc. Sua visão está direcionada ao público consumidor final e, eventualmente, aos canais de distribuição e formadores de opinião.

Elaboramos uma sugestão, de acordo com os resultados obtidos no estudo, para a definição de comunicação integrada, sob a ótica das agências de propaganda:

“Processo de planejamento integrado que consiste em oferecer as melhores soluções para o problema ou necessidade de comunicação mercadológica do cliente, considerando todas as ferramentas de comunicação de acordo com suas especificidades, objetivando a construção de marcas fortes e diferenciadas”.

O processo de globalização realmente tornou premente a necessidade de um planejamento da comunicação organizacional efetivamente integrado, em virtude da maior dificuldade da organização em posicionar-se e diferenciar-se no mercado. A agência de propaganda procura alertar para a necessidade de o cliente-anunciante preocupar-se com todos os âmbitos da sua comunicação. Há consciência de que o processo de globalização pede um planejamento integrado, que tende a trazer resultados e benefícios para construção, posicionamento e diferenciação da marca no mercado. No entan-

<sup>7</sup> BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003. Livro no prelo. A autora teve acesso aos originais do livro durante o desenvolvimento deste estudo.



to, a agência de propaganda não atua de forma mais ampla, inclusive na comunicação interna, por força da sua própria relação com esse cliente. Embora haja consciência de que a sinergia entre os diversos processos comunicacionais organização-mercado seja contributiva para um resultado global mais positivo, as agências vêem-se de mãos atadas por clientes que não abrem esse espaço.

Muitas organizações, dos mais diversos portes, em especial pequeno e médio, ainda focam a comunicação da empresa pelo simples termo propaganda, enxergando a parte e não o todo dentro das possibilidades de relação da empresa com o mercado. Em virtude de a pesquisa considerar a opinião das agências de propaganda, não podemos afirmar ou responder efetivamente a questão, no entanto, pela percepção das agências, já observamos que as empresas de pequeno e médio porte, especialmente, acabam focando na ferramenta propaganda, principalmente por dois fatores: não conhecem e não compreendem as potencialidades das outras ferramentas de comunicação, ou acham difícil passar a atuar em ferramentas cuja medição de retorno ainda é incipiente, inexistente ou difícil.

Cabe, às agências de propaganda posicionarem-se como agências de comunicação, cumprindo a função de planejadora, ampliando seu papel e as possibilidades de comunicação da organização. Indubitavelmente, o termo comunicação integrada tem essa conotação. A agência é

uma “consultora de comunicação”, cujo papel principal com relação ao cliente é atuar de forma pró-ativa no seu planejamento, compreendendo profundamente o negócio do cliente, elaborando conceitos e temas centrais fortes, recomendando ferramentas, não necessariamente propaganda, que venham a trazer resultados específicos, construindo uma imagem institucional e mercadológica forte e, sobretudo, atendendo às necessidades ou solucionando problemas de comunicação que o cliente possa ter.

As agências de propaganda não adotam o conceito de comunicação integrada em sua plenitude, mas não diríamos que seja distorcido, apenas que é diferente do empregado pela área de comunicação organizacional. A visão da agência tende a ser mais fragmentada e setORIZADA do que deveria ser a visão de um possível gestor de comunicação da empresa. Seu olhar é externo, de fora para dentro, não vivencia a rotina, não tem uma percepção clara de todos os contatos em que a comunicação é possível e necessária. A agência de propaganda é um estranho no ninho, é um fornecedor que está fora da empresa, não é a empresa.

Se considerarmos como mais adequado, note-se que não utilizamos o termo correto, o conceito de comunicação integrada perpetrado pela comunicação organizacional, responderíamos que realmente não houve uma adoção do conceito na sua plenitude pelas agências de propaganda. O que ocorre é que, aparentemente, sob essa perspectiva, isso

nunca acontecerá, pelas características intrínsecas de cada integrante desse sistema: a comunicação organizacional está dentro e a agência está fora da organização.

As agências de propaganda têm uma visão fragmentada do negócio do cliente e de todas as suas necessidades de comunicação, o que acaba por restringir sua atuação apenas ao planejamento de campanhas, limitando sua contribuição em prol de um planejamento integrado de comunicação. Essa, sem dúvida, é uma barreira que muitas vezes o próprio cliente impõe. As agências alegam propor ao cliente planejamento integrado e abrangente, que primam pela completude das soluções propostas; no entanto, muitos clientes ou não executam, ou executam de forma desordenada e fragmentada, seja por limitação financeira, seja mais raramente, de percepção.

Comunicação integrada é planejamento integrado de comunicação, é o *fullthinking*, pensamento global, desprovido de preconceitos com relação a qualquer solução, seja ela de mídia eletrônica, seja, como citou um entrevistado, de uma Kombi na rua gritando “pamonha, pamonha”. Comunicação integrada é o trabalho intelectual da agência na busca por um conceito forte, de longo prazo, que possa permear toda e qualquer ferramenta de comunicação, de propaganda a promoção de vendas, de *marketing* de incentivo a comunicação interna, de assessoria de imprensa a relações públicas etc.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERJE. Pesquisa: evolução sob moldes tradicionais – Comunicação Empresarial. **Revista About**. São Paulo, Versart. nº 646, p. 10-12, set.2001.
- AFONSO DE SOUZA, Isabel. Comunicação Global: quando a prática ultrapassa as mentalidades. **Contexto**. São Paulo, mar. 1999. Seção artigo comunicação empresarial. Disponível em <http://www.comtexto.com.br/>. Acesso em 25 mar. 2001.
- AUGUSTO, Regina. Em busca da integração. **Meio & mensagem**. São Paulo, 23 abr. 2001, p. E5-E8.
- BUENO, Wilson da Costa. A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. **Comunicação e sociedade**. São Bernardo do Campo: UESP, n. 32, p. 11-28, 1999.
- BUENO, Wilson da Costa. As duas faces de uma mesma moeda. **Contexto**. São Paulo. Disponível em <http://www.comtexto.com.br/>. Acesso em: 15 jul.2002.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial**: Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação na era da qualidade**. São Paulo: Contexto/Unimed Amparo, 1995.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CASTRO NEVES, Roberto de. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CORRÊA, Roberto. **Planejamento de propaganda**. 7ª ed. São Paulo: Global, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de propaganda**. 8ª ed. São Paulo: Global, 2002.
- COSTA, Joan. 15 Axiomas para los DirCom. **Joan Costa**. Espanha. Disponível em <http://www.terra.es/personal3/jcostass/>. Acesso em: 25 jan. 2002.
- \_\_\_\_\_. Crisis y crítica de la publicidad. **Joan Costa**. Espanha. Disponível em <http://www.terra.es/personal3/jcostass/>. Acesso em: 25 jan. 2002.
- COSTA, Joan. El principal activo de la empresa y el menos conocido. **Joan Costa**. Espanha. Disponível em <http://www.terra.es/personal3/jcostass/>. Acesso em: 25 jan.2002.
- \_\_\_\_\_. El sistema intermedia, nuevo instrumento de la identidad corporativa. **Joan Costa**. Espanha. Disponível em <http://www.terra.es/personal3/jcostass/>. Acesso em: 25 jan.2002.
- \_\_\_\_\_. Em um sistema, a parte não pode pensar pelo todo. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo: ABERJE, nº 37, ano 10, p. 28-33, 4º trimestre de 2000. Entrevista concedida a Nara Damante.
- \_\_\_\_\_. Imagen Corporativa en el siglo XXI. **Joan Costa**. Buenos Aires, Argentina. Disponível em <http://www.terra.es/personal3/jcostass/>. Acesso em: 25 jan. 2002.
- \_\_\_\_\_. Mass media, micromedia, intermedia e interactividad. **Joan Costa**. Espanha. Disponível em <http://www.terra.es/personal3/jcostass/>. Acesso em: 25 jan. 2002.
- \_\_\_\_\_. Reinventar la publicidad. **Joan Costa**. Espanha. Disponível em <http://www.terra.es/personal3/jcostass/>. Acesso em: 25 jan. 2002.
- ETZEL, Michael J; WALKER, Bruce J; STANTON, Willian J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FRANZÃO NETO, Angelo et al. **Propaganda**: profissionais ensinam como se faz. São Paulo: Atlas. 2000.
- GIACOMINI Filho, Gino e outros. **Qualidade da comunicação**: uma visão conceitual. Relatos de pesquisa comunicacional. São Bernardo do Campo: UESP, n. 24. 1998.
- GIACOMINI Filho, Gino. **Consumidor versus propaganda**. São Paulo: Summus, 1991.
- \_\_\_\_\_. Fusões corporativas e estratégias de comunicação mercadológica. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo, UESP, n. 32, p. 29-44, 1999.
- GROTTERA, Luis. Multidisciplinaridade. *Revista Propaganda e Marketing Especial*. São Paulo, p. 32, nov. 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. **Mercado Global**, São Paulo, ano XXIV, n. 102, p. 20-23, 2º trim. 1997.
- \_\_\_\_\_. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: UESP, n. 32, p. 69-88, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- LEWIS, Herschell Gordon; Nelson, Carol. **Manual de Publicidade**: como criar uma campanha publicitária moderna. São Paulo: Nobel, 1999.
- LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

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

PINHO, J. B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PIZZINATO, Nádía Kassouf. **Planejamento de Marketing e Mídia**. 2. ed. Piracicaba: UNIMEP. 1996.

PREDEBOM, José (org). **Propaganda**: profissionais ensinam como se faz. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA AZEVEDO, Geraldo. Soluções sem fronteiras ou o doloroso caminho da integração. **Meio & Mensagem**, São Paulo, p. E46-E47, 23 abr, 2001.

RUSSO, Hélio. O poder das marcas. **Revista Mercado Global**, São Paulo: Globo. nº 102, p. 24-35, 2. trim. 1997.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: Teoria, técnica e prática. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção**. 5. ed. São Paulo, Bookman, 2001.

STEVENS, Robert et al. **Planejamento de marketing**: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Makron Books, 2001.

TARSITANO, Paulo Rogério (Org.). **Publicidade**: análise da produção publicitária e da formação profissional. São Caetano do Sul: IMES/ALAIC, 1998. 254 pp.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial - comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

TROIANO, Jaime. Auditando o efeito da comunicação integrada sobre as marcas. **Meio & Mensagem**. São Paulo, 23 abr. 2001, p. E42-E43.

VOLTOLINO, Paulo. Entenda a necessidade do seu cliente. **Revista About**, São Paulo, Versart, nº 664, pp. 42 - 25 fev. 2002.