

ABA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES
Comitê de Comunicação Integrada
10 Princípios da Integração

Este documento com os 10 princípios essenciais da comunicação integrada foi proposto, debatido e definido pelos membros do Comitê. Na sequência, de forma colaborativa, os três grupos de trabalho – Gestão e Processos, Integração e Inovação – desenvolveram os textos referentes a cada princípio que eram mais relacionados a seu foco de análise, resultando nesse esforço coletivo no que segue.

1. Entenda o papel da marca no seu negócio e no seu mercado, bem como a contribuição dela para o valor do negócio, assim como suas fortalezas e fraquezas. E redefina/realinhe o que a empresa considera que é comunicação para essa marca.

Mesmo com o indiscutível crescimento da presença da marca corporativa no dia-a-dia de empresas e consumidores, poucas são as empresas que perceberam esse movimento. Dentre as que perceberam, estão as grandes corporações que investem em consultorias de marcas por um lado e, por outro, em grandes promoções de maneira ampla para conjugar branding, marketing e comunicação numa perspectiva que inclui o consumidor ou cliente como foco. Esse movimento, sem dúvida nenhuma, será cascadeado para empresas menores ou “menos antenadas” a esse movimento. No final do dia, o que todas buscam não é somente um diferencial competitivo, mas sim a capacidade de atrair clientes, consumidores, admiradores pelo simples fato de terem algo em comum... uma causa que irá gerar o senso de pertencimento a uma comunidade que se desenvolve.

De forma pouco rigorosa, o parágrafo anterior trata de um movimento amplo que vem se acelerando e intensificando ao longo do tempo e, numa era onde o consumidor controla o que ele quer ver, pesquisar e comprar, temos que ser relevantes. Esse caminho de construção da presença da marca na vida dos consumidores target é o caminho da relevância, mas também o caminho da reputação, o caminho da disciplina e consistência entre ação e responsabilidade, o caminho da transparência. Nesse contexto, as empresas precisam definir o quanto estão dispostas a realmente empreender uma jornada longa, abrindo mão de ambições irrealistas ou de uma jornada curta, onde vale qualquer coisa para obter suas vendas do ano. Essa escolha é o divisor de águas para uma análise mais profunda sobre o papel da marca no mercado principal de atuação da empresa e também para definir qual o valor que seu negócio poderá atingir. Entender a posição inicial da marca, suas forças e fraquezas tanto do ponto de vista interno (seus funcionários, seus executivos etc.) como do ponto de vista externo (seus clientes, seus parceiros de negócios, seus fornecedores etc.) é o começo. Confrontar francamente essa posição inicial com a missão, visão, valores, cultura, ambição e objetivos da empresa mostrará caminhos para construir o posicionamento de marca e das mensagens-chave que irão nortear a criação de sua imagem/percepção pelos públicos de interesse (*stakeholders*).

Nesse ponto entra o papel da comunicação. A comunicação é a grande responsável por transmitir o que foi definido acima, de maneira estruturada e disciplinada. Para isso é

necessário um efetivo alinhamento interno sobre o que deve ser comunicado, como deve ser comunicado e, também muito importante, o quanto deve ser comunicado. Vale uma nota para lembrar que tanto a comunicação de marca corporativa como a comunicação dos produtos, serviços e programas de relacionamento da empresa devem fazer parte de um único plano, de um plano integrado de comunicação, o que geralmente eleva as equipes de comunicação das empresas a um status estratégico e não somente operacional. Os orçamentos de comunicação, os profissionais e as agências também devem ser discutidos de forma estratégica. A consequência da observação desses pontos com seriedade terá resultados importantes na jornada do fortalecimento da marca (ou marcas) da empresa em todo o seu potencial, principalmente na escolha de seu papel no mercado em que atua. A voz da empresa terá eco, outros falarão dela e, quem cuida da marca, verá que o ciclo é virtuoso e se inicia sempre que for necessário atualizar-se para manter-se relevante para seu público de interesse.

2. Conheça seus clientes (compradores e consumidores), influenciadores, colaboradores, trade e stakeholders em geral. Entenda como eles escolhem, compram, recomendam, vendem, ajudam/atrapalham. Quem são os maiores críticos vs. advogados? Desenvolva uma estratégia para se conectar com essas audiências e uma governança na definição de conteúdos-chave, que assegurem consistência no posicionamento e nas mensagens.

A essência da sua marca nem sempre é você quem dita, mas sim os clientes. Por isso a importância de ser consistente e impecável em todo e qualquer ponto de contato com o cliente, seja por meio de mídias, comunicação em pontos de venda e, talvez um dos mais significativos, os colaboradores e públicos de interesse. O valor de uma marca pode se consumir dramaticamente em uma única transação desastrosa, que pode destruir a reputação construída em décadas.

Recrutamento, seleção e capacitação de colaboradores desempenham um papel fundamental para que equipes, em especial as que atuam no atendimento direto ao consumidor, com clientes, com comunidades e com fornecedores, entre outros públicos. Somente assim é possível assegurar um discurso e atitudes consistentes com os valores da empresa.

A imagem da organização pode ser amplificada e repercutida na imagem que todos seus stakeholders promovem publicamente como, por exemplo, o impacto que um comentário duvidoso em uma rede social pode gerar para a reputação de uma marca. Executivos já foram desligados por comentários infelizes, preconceituosos ou brincadeiras de mau gosto, não sem antes arranhar a imagem da marca que ficou exposta na mídia com a repercussão do caso.

O cuidado com a reputação e, conseqüentemente, com a imagem deve ser uma busca constante, porque a boa reputação, se estrategicamente construída, reforça o posicionamento e os atributos desejados para a imagem da marca, e é determinante para resistir a crises.

Temos exemplos de consumidores que defendem a marca de um comentário maldoso, ou aqueles consumidores que continuam adquirindo produtos/serviços das marcas que

em bons momentos conquistou o seu apreço. Estabelecer um processo de governança para a marca, que oriente as reações em situações novas, é uma garantia de consistência no longo prazo.

O comunicador de maior credibilidade de sua marca é o cliente. Um cliente satisfeito conta para dois ou mais amigos sua experiência satisfatória, mas um cliente traumatizado irá espalhar sua insatisfação para pelo menos sete pessoas.

É preciso ter uma imagem clara do shopper, onde ele compra, como ele compra, para quem ele compra e, também, como são os processos de influência a que está submetido, quem são os influenciadores primários e secundários. Muitas empresas têm se especializado em fazer customização em massa, ou seja, oferecer produtos e serviços de maneira personalizada para sua base de clientes respeitando os perfis de compra de cada um, independentemente do tamanho da sua base.

É preciso entender as tribos, os advogados da marca que a defenderão, aqueles que se transformam em porta-voz da sua mensagem. São clientes fiéis que precisam ser cuidados e incluídos em suas estratégias, assim como as redes de influência.

Do outro lado, estão os críticos. É preciso conhecê-los e quais cuidados precisamos ter com cada um deles. Eles impactam a imagem das empresas, pois a capacidade de pulverização de um comentário na mídia social é imensurável, a repercussão de uma palavra pode ser fantástica. Daí a importância de ter um posicionamento sólido, bem construído, que será como um escudo protetor quando a imagem estiver sob ataque.

Mas as redes sociais também devem ser vistas como um aliado importante para gerar fidelização e comprometimento do seu consumidor com a sua marca. Por meio delas, as marcas podem oferecer conteúdo relevante relacionado a elas e, quanto mais alinhado esse conteúdo, maior será a contribuição. Este conteúdo deve estar o máximo possível vinculado ao que se deseja para a marca, como, por exemplo, produtos de limpeza oferecendo em sua página do Facebook informações sobre cozinha, facilidades para o lar, tendências etc.

Seria possível resumir estes três últimos parágrafos em apenas um, com foco no que diz o princípio enunciado: “Entenda como eles escolhem, compram, recomendam, vendem, ajudam/atrapalham”.

Uma imagem reconhecida e bem aceita se conquista através da consistência e repetição. A repetição gera a lembrança de marca, e a consistência do posicionamento ajuda na captação da imagem que a empresa quer passar. A importância de ter claro qual a essência da sua marca, o que ela quer ser? Mesmo que a empresa mude a forma de comunicar, a essência deve ser a mesma. Porque assim se conquista a consistência.

Um exemplo que encontramos no mercado é de uma empresa de cuidados pessoais, na qual a essência da marca é o carinho. Em suas peças de comunicação, encontramos o pai cuidando do filho, a irmã cuidando do irmão, a amiga da amiga. Independente do cenário, a essência é a mesma, carinho. Isto gera consistência e reforça para o mercado a imagem que a marca quer ter: “eu cuido de você! Eu tenho carinho! Eu me preocupo!”

Entender o processo de decisão e compra, nos diferentes canais de venda, é igualmente essencial. Entender os momentos em que o cliente está mais receptivo a uma abordagem

qualitativa, com maior tempo e, nesses casos, explorar mais a experiência com a marca. Sistemas que acumulam registro das transações e perfis da base de clientes, como um CRM, são ferramentas poderosas para auxiliar nesse entendimento, pois geram conhecimento valioso para novas abordagens ou correções de curso. Investimentos em pesquisas também devem ser adotados. Através desta importante ferramenta as marcas podem identificar comportamentos de compra e consumo de seus consumidores e também quebrar alguns paradigmas.

Em locais onde a tomada de decisão de compra é rápida, a comunicação precisa ser dinâmica, atrativa e, principalmente, passar a mensagem central de forma clara, com o máximo de cuidado para não confundir a cabeça do consumidor. Qual atributo é importante para este consumidor? A forma como estou comunicando está transmitindo a essência da minha marca? Sendo que a promessa do produto expressa na embalagem deve ser entregue quando o consumidor utilizar o produto, uma promessa não entregue afeta o posicionamento e imagem da marca.

Também é importante utilizar um dos principais canais de comunicação com o consumidor, que é a embalagem, de forma clara sustentada nos pilares da essência da marca e dos atributos relevantes para o consumidor.

O importante é manter um canal para comunicação contínua com os consumidores. Se em alguns pontos de venda a comunicação é enxuta, o consumidor que se interessar poderá buscar mais informações em outro canal.

A disponibilização de canais de diferentes naturezas e a agilidade na resposta são itens importantes para atender as necessidades e perfis diversos de clientes.

3. Coloque-se no lugar dos seus clientes. A relação deve ser leal e a mensagem, crível e transparente. Além disto, o que tem relevância para cada grupo deles? (Grandes ideias derivam da necessidade, da demanda e da estratégia da companhia/negócio/ marca).

O que é importante para meu cliente. O que ele quer? O que quer ouvir? Quando? Como? Por quê? Ele mudou ou o meu produto/serviço é que mudou?

Ele quer ser diferenciado, se sentir como se fosse o primeiro, o mais importante, o mais lembrado. Fazer sentir-se único. Apenas quando se colocando no lugar, se colocando no papel do cliente, é que se consegue entender o que é relevante para ele. Aqui entram as ferramentas de CRM, que são importantes para acompanhar o ciclo de vida de cada cliente, seus gostos e suas preferências. E todo esse processo pode acontecer tanto no meio online quanto no off-line, ou em ambos, dando fechamento a um ciclo de intenção com a sua marca. Importante é saber utilizar esses dados sem parecer intrusivo. Com a nova realidade que existe hoje no mundo, o Big Data, a maior preocupação das empresas deve ser em como utilizar essa massa de dados para o benefício do cliente e da empresa. Parece que a maioria das empresas preocupa-se em alimentar a sua base de clientes, em alcançar volume e segmentação, mas sem projetar que parte desta iniciativa

é continuar com ações cada vez mais focadas em grupos com diferentes preferências dentro de um mesmo segmento de mercado.

Para entender o seu cliente é preciso mobilizar os seus “motores” internos e seus stakeholders. Hoje o mundo engloba muito mais do que inovação, tecnologia e marketing. Deve estar presente cada vez mais na comunicação das empresas. É por isso que seus profissionais, para entender seus clientes, precisam conhecer muito quem está cara a cara com ele. Ter uma imagem clara de quem são eles, como compram sua marca, seus hábitos, seus estilos e todo o processo de influência.

Não adianta você fazer um trabalho incrível no online, se na etapa final de negociação tudo for por água abaixo no atendimento do PDV. Ou seja, o caminho completo do cliente, desde sua entrada até a compra, deve ser monitorado, independente se é on ou off-line.

Entender também porque o seu cliente não optou pela sua empresa é extremamente importante. Avaliar o que a concorrência oferece e de que forma é um caminho para se instituir novos serviços, e ainda, poder aprimorar seu produto. Aqui entra o processo recorrente de um benchmarking.

Tratando-se de entender como meu cliente pensa, o que ele quer, por qual motivo, quando e como, as redes sociais podem ser uma grande aliada. Elas podem auxiliar a conhecer mais e melhor seu consumidor. Pode ajudar a gerar fidelização e comprometimento. O cruzamento de base de social media com base de CRM/relacionamento pode ser uma boa saída quando se tem muita informação segmentada e ainda poucos sabendo utilizar (o Big Data já comentado). Aqui abrem-se dois caminhos:

1. Cruzar os dados para poder personalizar ofertas e conteúdo relacionado;
2. Analisar o material para traçar o perfil do cliente e elaborar novas estratégias de engajamento.

Conhecer o consumidor e sua jornada na rede é chave para o desenvolvimento, julgamento e lançamento de qualquer nova atividade. Ao compartilhar um post, por exemplo, o cliente está dizendo que ele quer que todos os amigos também vejam. Ele compartilha, porque se identifica com a marca e quer fazer parte, ou já se sente parte da marca. O curso sempre está na análise de todos esses dados.

Outro caminho interessante no meio é manter um campo para o feedback do cliente de forma simples em seus canais de comunicação. Métricas tornam-se completas não somente com resultados de vendas, leads, acessos, mas em cima de opiniões e reputação. Seu site pode ter leads, em função de uma promoção incrível, mas seu atendimento e navegabilidade deixam a desejar e seus clientes podem estar insatisfeitos. Ou seja, são fiéis a sua promoção sazonal, não à sua marca.

4. Segmente as mídias e compreenda seu papel específico em relação a cada segmento de clientes. Lembrando que o consumidor, hoje, também é mídia. Avalie os riscos dessa forma de comunicação para a reputação da(s) sua(s) marca(s) e da empresa, pois o conhecimento é público, compartilhado e editado pelo cliente/consumidor. Como todos os públicos da marca são (ou serão) multicanal e multitarefa, não tem mais sentido a comunicação através de uma única mídia.

Estabelecer desde o início os objetivos e resultados que se esperam de cada meio e veículo, para poder priorizá-los a administrá-los. Acompanhar as campanhas e ações (tracking online) com uma velocidade adequada, diferente das campanhas off, para possíveis mudanças no meio do caminho.

O cliente é a mídia, gera conteúdo e qualquer deslize pode ser fatal para a marca com esse novo boca-a-boca online. Por tal motivo, não se deve esquecer de que o monitoramento das redes sociais deve ser feito com muito cuidado e proximidade (se possível, 24 horas por dia). Rapidez e eficiência são termos chaves para responder e tomar decisões quase que em tempo real, mas para que isso aconteça é imprescindível aculturar todos os profissionais, delimitar os responsáveis por representar e elucidar questões de cada área para que o departamento a cargo das redes sociais possa cumprir um exímio serviço nas redes, contanto com a colaboração e informação de todos os representantes da empresa 24X7, dependendo de cada situação gerada.

Instituir indicadores possíveis de serem acompanhados e mensurados antes do início de qualquer atividade é imprescindível. Não se pode generalizar KPIs ainda que todos sejam relacionados às redes sociais. Não menos importante, relacionar os Social KPIs com os KPIs já estabelecidos, pois, afinal, a influência das redes sociais está tanto no online como no off-line.

Possuir histórico de todo o processo e utilizá-lo como base para definição de KPIs, negociações de compra de mídia e validação de estratégias.

Não restringir KPIs apenas a números e percentuais. Avalie sua performance de acordo com o sentimento dos usuários (comentários positivos, neutros e negativos) e tipo de UGC (User Generated Content).

Segmentar, observar e testar, sempre. Mude de percurso se necessário. As redes sociais sempre serão uma obra inacabada, em constante mutação de acordo com os anseios de seus “co-autores”: os usuários.

Entenda segmentar por definir o papel de cada meio na jornada do consumidor. O processo de decisão online difere bastante do offline e requer multiplicidade de canais para garantir sua eficiência.

Hoje o cliente é a mídia e ele escolhe por qual canal quer consumir seu produto / serviço, portanto, esteja atento a esse monitoramento e preparado em seus canais de contato. Ele

migra com facilidade, tem cada vez menos fidelidade – e por que não dizer paciência? – por uma marca e está cada dia mais conectado e sem horários pré-definidos.

Não queira exigir que o seu cliente esteja em determinado lugar para tal atendimento ou procedimento. Ele se sentirá ultrajado. A sua marca precisa estar presente em todos os canais com a mesma disponibilidade. Se a sua empresa ainda não está pronta, projete um plano de expansão. Não invista menos no mobile, nem nas redes sociais. Não pense que são “inferiores” à web, eles são uma extensão de uma “mesma web”.

Se a sua empresa ainda acredita em horário nobre, será necessária uma grande reformulação, até porque hoje há inúmeros horários nobres em um único dia e em diferentes devices/canais.

5. Concentre e alinhe os esforços, determine a alocação ideal de recursos, os resultados esperados e como serão medidos. Monitore, aprenda, melhore... sempre.

Em tempos atuais, em que a escassez de recursos (budget, tempo, pessoas etc.) e a cobrança por melhores resultados estão cada vez mais presentes, é muito importante que seja realizado um alinhamento prévio referente ao escopo do projeto, objetivos, resultados esperados e clarificação de papéis e responsabilidades entre as diferentes áreas envolvidas, antes do início de qualquer atividade.

No momento em que essa rodada for realizada, é necessário discutir e garantir a validação do grupo em relação aos objetivos qualitativos e quantitativos que a empresa busca com a implementação do projeto específico e sua aderência aos objetivos estratégicos da empresa. A definição de como serão realizados os monitoramentos desses objetivos (parciais e final) e os indicadores e fontes que serão utilizados para essas checagens devem ser alinhados já nessa primeira fase.

A partir desse momento, é possível discutir quais serão os recursos necessários para que os resultados esperados sejam atingidos. E, caso não seja possível ter acesso a todos os recursos solicitados, devem ser definidos os critérios serão utilizados para garantir a priorização dos mesmos. Nesse sentido, a definição de quem serão os tomadores de decisão quanto à alocação a ser realizada, e que processo será adotado para isso, serão fundamentais para o bom andamento dos trabalhos.

O estabelecimento de um processo claro e estruturado desde o início tende a ajudar a alcançar uma melhor alocação dos recursos e pode ser realizado em empresas dos mais diferentes segmentos e tamanhos. Ajuda, ainda, a lidar com imprevistos. Entretanto, é sempre válido considerar que a cultura da organização, o "timing to market" para a implementação de projetos e o envolvimento do corpo executivo são fatores que irão impactar positiva ou negativamente no processo como um todo.

Vale ressaltar que o monitoramento frequente e parcial dos resultados é de extrema relevância, pois garante que o time envolvido continue focado nos objetivos previamente acordados e permite que sejam realizados eventuais ajustes de rota para realinhamento geral. Nessas rodadas parciais, também será possível analisar como está

sendo realizado o gerenciamento de tempo da equipe, uma vez que esse sempre é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas.

As equipes também poderão avaliar se existe alguma oportunidade nova a ser endereçada pelo grupo. Caso não seja factível alocar recursos adicionais nesse momento, essa oportunidade deverá ficar no radar do time para ser retomada em um futuro próximo. Essa disciplina de realizar monitoramentos parciais força as empresas a não entrarem no "piloto automático" e permite também que o grupo analise a possibilidade de incorporar coisas novas no processo, estimulando a inovação e ousadia.

Ao final do projeto, é recomendada uma análise detalhada dos resultados, considerando os desafios enfrentados, o que foi bem sucedido e o que não funcionou. Essa capacidade de olhar para trás e fazer uma análise crítica de cada projeto levará a empresa a ser mais eficiente e melhorar os seus resultados em iniciativas futuras.

6. Estabeleça liderança clara do processo e seus níveis de decisão. Defina papel e escopo de decisão de cada decisor interno e externo (de agências, por exemplo). Decida e aprove rápido. Tempo também é variável de sucesso.

O topo da pirâmide estratégica é a primeira referência para assegurar o alinhamento da comunicação com a visão, missão e valores da empresa. A partir daí, o processo de comunicação acaba tendo divisões que, na maioria das vezes, são traduzidos em cada área segundo as necessidades de seu público-alvo.

Ocorre, no entanto, que nem sempre existe harmonia nessa comunicação, ou seja, as ações ocorrem em tempos distintos e enaltecem atributos diferentes, privilegiando o momento da área mais do que a sinergia entre as iniciativas de comunicação. Um processo com liderança claramente identificada, com a responsabilidade de promover esse alinhamento, torna-se fundamental.

O líder natural é o próprio executivo número um, que teria o assento principal em um comitê de comunicação. Mas o processo pode ter liderança de uma área específica, sendo o mais lógico aquela de onde emanam as ações mais expressivas, estruturadas e que mais contribuem para a formação da imagem da empresa.

Uma empresa tipicamente orientada para mercado (*market oriented*) terá na área de marketing de produtos sua maior visibilidade, no mais das vezes. Tratando-se de uma atividade de *commodities*, o marketing de relacionamento ocupa maior espaço e normalmente é coordenado pela área comercial. Já uma empresa de serviço poderá ter maior foco em recursos humanos. Para aquelas com ações em bolsa, em momento de expansão e que precisam ter reconhecido o seu valor de mercado, a área de relações com investidores ou financeira exercerá papel de destaque.

Essas áreas poderiam ocupar a liderança. Mas uma liderança que seja capaz de preocupar-se também com os impactos nas demais áreas, ou seja, que ao pensar a comunicação pense também nos demais stakeholders. Que influência essa peça de divulgação teria para meu cliente? E para o cliente do meu cliente? E para o meu empregado? Essa simples reflexão facilita o processo, potencializa os resultados, e evita equívocos. Reconhecer, com isso, as necessidades das outras áreas e assegurar que

estejam “todos a bordo” da mesma viagem. E essa coordenação também entre as agências é fundamental, para assegurar que o DNA da marca esteja expresso em cada manifestação.

E essa liderança deve ser aceita por todos, assim como o processo de colher contribuições e de entender os por quês do caminho criativo escolhido. O líder exerce papel de envolver as áreas, de orientar as discussões, de propor a estratégia a ser seguida, e dirigir o processo para alcançar o resultado desejado. Deve estabelecer que dúvidas possam ser decididas localmente, por cada gestor de área e quais as são as que devem ser tomadas por ele na qualidade de líder principal. O consenso é bem-vindo, mas não pode ser em detrimento da agilidade na resposta. E com as novas mídias, essa variável torna-se ainda mais importante.

Uma liderança clara facilita a busca de orientação, a inspiração e as iniciativas que se complementam em perfeita harmonia. Os diversos públicos de interesse agradecem.

7. Monte uma equipe multidisciplinar (combine talentos e gerações) e desenvolva um modelo de relacionamento com parceiros e agências que multiplique suas possibilidades. Estabeleça um processo de gestão que assegure a integração nos diversos meios e o estímulo de sinergias.

Muitas vezes, as empresas podem não estar certas quanto ao melhor momento de convocar uma equipe multidisciplinar. Melhores práticas revelam que todos os departamentos, parceiros e agências envolvidos podem se beneficiar da formação de uma equipe integrada em que todos recebem informações atualizadas e simultaneamente a respeito do andamento de qualquer projeto. Com o objetivo de se alcançar o maior comprometimento de todos, recomenda-se sua formação desde a fase inicial de qualquer projeto, ou seja, quando se realiza a coleta de informações para a confecção do briefing.

Nunca podemos subestimar a importância do briefing. Faz-se necessário abrir espaço para colher as perspectivas de cada área, em um trabalho cuidadoso na sua composição para que o projeto reconheça, da melhor forma possível, as necessidades e expectativas de forma integrada e estratégica. E a disputa pelas melhores ideias se dará considerando desde a origem os impactos para os diversos stakeholders.

É importante lembrar também o novo papel das agências de publicidade, ante a diversidade de canais e mídias disponíveis. Se por um lado devem apoiar o cliente em suas estratégias de marca e comunicação com consumidores, por outro devem integrar os esforços de alinhamento com os demais prestadores de serviço em favor da mesma causa. Mas a liderança poderá caber a uma agência de promoção, ou assessoria de imprensa, mas isso deverá ser decidido desde o início segundo critérios de relevância estratégica para os objetivos a serem alcançados. As agências devem participar ativamente de todas as etapas dos processos de comunicação, facilitando o acesso às informações de mercado e sua distribuição, planejar de forma integrada com outras agências (on/off, marcas distintas, ATL/BTL), alinhar objetivos comuns e específicos, e acompanhar a execução de todas as fases, participando inclusive das reuniões de avaliação. As oportunidades de sinergia entre elas surgirão de forma espontânea, evitando duplicidade de esforços ou perda de foco.

Um modelo de formação de equipes multidisciplinares praticado pelas empresas de consultoria pode ser útil. Devem ser compartilhados simultaneamente em uma reunião de kickoff com todos os representantes das áreas envolvidas o briefing, as etapas do projeto, validação do cronograma e atribuição de papéis e responsabilidades.

Um fator crítico a ser observado é o tamanho dessas equipes multidisciplinares, evitando-se grupos muito grandes que podem dificultar as decisões consensuais. A divisão da equipe em dois comitês: um diretivo (*steering committee*) e outro de trabalho (*working committee*). Um com foco na crítica, revisão e validação das ações em andamento e o outro no desenvolvimento operacional. Entre os fornecedores, haverá uma liderança natural da agência que tiver a contribuição mais estratégica ou relevante para o projeto. Ao líder da equipe caberá direcionar e facilitar os trabalhos e buscar saídas para minimizar as divergências e maximizar a produtividade das discussões.

Complementarmente, é importante que se crie, dentro da empresa, outros espaços em que as pessoas também possam ser ouvidas. Um patrocinador do projeto é necessário, para que haja o necessário suporte para decisões mais delicadas, assegurar o envolvimento de todos e a prioridade adequada para o tema.

Ao final, uma avaliação conjunta, com a participação de todos os membros e agências, deve ser conduzindo para capturar os aprendizados e os pontos de melhoria. A mudança cultural em benefício de uma atuação mais integrada agradece.

8. Garanta a excelência da execução da ideia (planejar, executar, medir, aprimorar), que deve ser forte (grandes ideias definem proposições de valores exclusivas e comunicar sempre do mesmo jeito pode ser desperdício dos recursos). Acima de tudo, seja relevante e pertinente.

A quantidade de informações que uma pessoa recebe por dia é cada vez maior. São milhares de marcas, preços, infinitos apelos visuais. O consumidor agradece e se sente inclusive respeitado quando a comunicação é precisa e direta ao ponto. As chances de ser ouvido multiplicam-se quando se é preciso.

Outra questão importante é que as pessoas precisam de humor, leveza, simplicidade. O conceito de que menos é mais, de fato existe e é bastante relevante. Fale menos e será mais ouvido...

Buscar a excelência na execução da ideia parte de um planejamento adequado, considerando os recursos disponíveis, o monitoramento frequente dos resultados para eventuais ajustes de rota e uma avaliação final da implementação (para levantamento do que funcionou e pode ser repetido e do que não funcionou e deve ser evitado no futuro).

Idéias fortes e grandes, que definem proposições de valores exclusivas, são aquelas idéias que trazem algum componente de inovação e exclusividade àquela empresa que decide implementá-la e que buscam, através dessa implementação, colher resultados relevantes, tanto qualitativos quanto quantitativos. São idéias que gerem esforços e resultados, consecutivamente.

Para ser relevante, é fundamental conhecer claramente as características do público-alvo a quem se destina aquela comunicação, além de escolher minuciosamente os canais que

serão mais adequados à entrega daquela mensagem. É fundamental analisar os resultados e canais que mais trouxeram retorno para ser mais assertivo nas próximas iniciativas.

O processo de comunicação passa pelas etapas descritas a seguir.

Planejamento: onde um leque de alternativas é promovido em um brainstorming.

Escolha: onde uma das ideias é eleita vencedora e passar a ser executada.

Medida: Quanto de retorno a comunicação trouxe? Estou impactando o público certo?

Calibragem: O que pode ser aperfeiçoado? Se considerarmos o conceito de vida em beta, que tudo está em constante mudança, sempre poderá existir uma versão melhorada de um determinado anúncio, ou peça. O importante é entender e conhecer o seu cliente, suas mudanças de hábito e, assim, ajustar a sua campanha.

Neste panorama atual da comunicação a internet passa a ser uma das principais mídias, uma vez que a taxa de retorno é altamente mensurável, a audiência pode ser profundamente segmentada e qualificada, a velocidade, a pulverização, o baixo investimento, sem deixar de mencionar a sustentabilidade.

Atingir excelência na execução de uma ideia é executar algo que sirva plenamente seu cliente e seja condizente com a identidade da sua marca. Sem estes dois itens, a ideia se perde e se torna ineficaz.

Uma ideia forte e de valor exclusivo é algo criado unicamente para atender seu cliente. Ele deve se sentir (ou perceber) que ele é especial e aquilo foi criado para ele. Não menospreze seus clientes. Assim como você, eles identificam quando uma empresa é séria e oferece novidades e serviços relevantes.

Ser pertinente nos dias de hoje é partir do princípio da funcionalidade, afinal: “O que o meu cliente quer e o que ele precisa?”. Costumamos ver tropeços de empresas que investem em novas ações, principalmente no digital, porque algo virou tendência e vemos fiascos surgirem. Relevância e pertinência estão atreladas à prestação de serviço. Não adianta ser inovador, sem ser importante para uma tarefa. Inovar apenas por inovar, por ser o primeiro, nem sempre pode ser uma boa estratégia se não estiver amarrada com a necessidade do seu cliente. Ou seja, planejamento e estratégia aqui é caminho obrigatório.

Depois da campanha, da ideia, estar no ar, chegam as consequências. Como estar preparado para o fracasso de uma ideia que parecia genial? O que convém a minha marca? O mundo online oferece diferentes e vastas oportunidades todos os dias, precisa-se ter uma estratégia marketing digital clara para filtrar o que tem mais adequação a marca e garantir foco nas atividades.

Não se esquecer de estar preparado para dialogar com o consumidor, pois toda provocação pode gerar uma reação e esta pode vir de diferentes formas e canais. Dessa forma, ter o SAC preparado e alinhado ao que está se comunicando é fundamental para o sucesso de uma campanha de venda, onde a reação esperada é a compra, mas no processo o cliente pode querer falar com você antes. Ele quer entender o que e realmente aquela empresa está vendendo e neste momento, pode ser muito importante as redes sociais para ele se sentir mais confiante. O cuidado também é fundamental no monitoramento proativo e reativo.

Alinhe todas as áreas da empresa, deixe todos saberem sobre a campanha/atividade. Tão importante quanto os colaboradores, é o *board*, que precisa estar na mesma sintonia das áreas de marketing.

9. Não pense em campanhas, mas sim em projetos de comunicação, seu desenvolvimento e seus resultados. Planeje, comece e termine cada projeto, medindo seus efeitos durante e depois, de forma a gerar inteligência de forma contínua, pela avaliação dos acertos e, principalmente, dos erros.

Às vezes pensar somente em campanha não é o melhor caminho. Ela pode ser tão planejada, tão completa e tão grandiosa que no momento de colocá-la em pé, já é tarde demais e se gastou tempo e dinheiro sem resultados consistentes. Projetos menores podem ser valiosos e importantes, principalmente se vem acompanhado de uma estratégia macro que valide o que você quer passar para seu cliente. Planejar grande, mas implementar em fases pode gerar bons resultados.

Entende-se planejar com a discussão de onde se quer chegar e de que forma, processo que se dá através de um brainstorming.

A mensuração deve ser completa, independente do meio. Quando falamos de meios online, o processo torna-se mais fácil que os demais, pois hoje existem inúmeras ferramentas de mensuração, inclusive em real time, podendo fazer com que a campanha se altere de rumo e seja cada vez mais eficaz para o cliente.

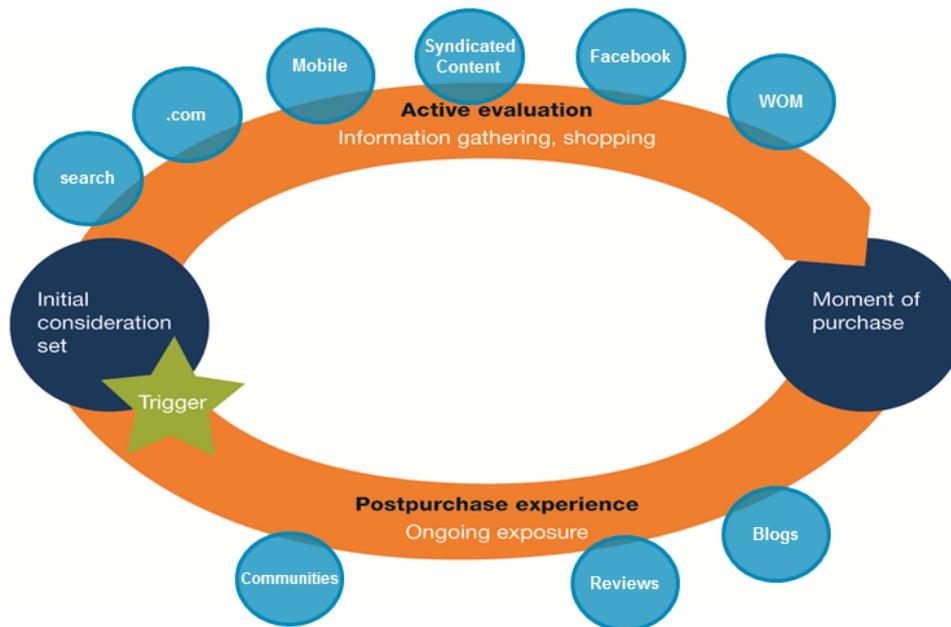
Entender o papel de uma campanha no funil de conversão ajuda a dar o peso correto e principalmente a preparar os demais pontos de contato para que eles cumpram seu papel nos períodos de pós/pré campanha, garantindo um crescimento orgânico e sustentável.

Comunicação volta ser a base de tudo. Quantos clientes já não perguntaram no PDV sobre uma campanha online e o atendente não sabia as regras? Existe fato mais frustrante para um cliente?

Rapidez na decisão é peça fundamental e a mensuração deve acompanhar todo o processo. Eles precisam caminhar juntos e não isoladamente. Caso contrário, sua ação/projeto pode ter perda de timing ou reverberação negativa da marca na rede. Inclua breves reuniões periódicas, dependendo da duração da campanha, entre os responsáveis

por mídia online, métricas e criação. Todos precisam estar alinhados e entender a visão e necessidade do outro.

Abaixo um exemplo de análise do caminho de uma comunicação, abrangendo os meios online. Desde a consideração inicial do cliente por um produto/serviço, passando pelos canais de divulgação (inclusive o boca-a-boca), momento de compra e posteriormente a experiência do pós-venda.



A visão de longo prazo deve ser clara e orientar as diversas etapas até que seja alcançada. Com isso, fica assegurado o alinhamento das ações que buscam atender as demandas e pressões de curto e médio prazo, ao mesmo tempo em que são construídas gradativamente cada etapa até alcançar a visão.

Os projetos de curto e médio prazo permitem ter uma visão de tempo, de metas intermediárias, de qual o papel e responsabilidade de cada área, de forma integrada, e as prioridades de cada um. Essas metas devem ser monitoradas regularmente, a partir de critérios relevantes e, ao final, avaliar os avanços, os acertos e aprendizados, os equívocos e oportunidades deixadas para trás.

E desenvolver cada uma dessas etapas é, também, momento de aprendizado, de geração de conhecimento e inteligência de processo. E sendo realizada com a participação e integração de todas as áreas, o aprendizado será ainda maior pela perspectiva mais ampla e, em especial, pela integração de processos. A governança adotada deve proporcionar essa integração e, ao final, celebrar os resultados alcançados, de forma a reconhecer as contribuições e selar laços e compromisso entre todos os membros.

As características, expectativas e necessidades de cada público-alvo ou público de interesse devem ser mapeadas, avaliadas e consideradas. As campanhas por sua vez devem ter mensagem-chave, objetivos e proposta criativa clara e comum a todos os públicos. Porém, devem ser adaptadas no que for possível reconhecer a perspectiva de

cada público ou canal, de forma integrada. Ou seja, para que todos os caminhos, embora únicos, levem sempre a Roma.

Para negócios que contem com elos intermediários em sua cadeia até o consumidor final, seja produto ou serviço, esses elos devem ser também envolvidos, assegurando o alinhamento e integração. Iniciativas e criatividade são bem-vindas desde que em harmonia com a visão de longo prazo.

Ao final, registrar tudo o que se aprendeu, as informações que permitem construir a história desde o planejamento, as premissas adotadas, as medições de metas, os conhecimentos gerados, enfim tudo o que for relevante, incluindo o que funcionou e pode ser repetido e o que não funcionou e que deve ser evitado no futuro.

O registro organizado permite o aprimoramento e que a experiência vivida seja desfrutada por outros.

10. Nunca fique satisfeito. A comunicação integrada de marketing é um processo orgânico e sempre será possível melhorar alguma coisa.

Ao discutirmos o assunto Comunicação Integrada de Marketing (CIM) normalmente o foco de melhoria concentra-se no alinhamento entre as várias atividades de comunicação que a empresa cria e executa em um único e grande plano de comunicação integrada. Esse plano reflete as prioridades de comunicação, as ações no tempo, as inter-relações entre as ações, os orçamentos, os responsáveis, enfim, várias informações para que tudo saia da melhor maneira possível, ou seja, para que os objetivos de comunicação e de negócios sejam atingidos.

Ao final de cada ciclo, os resultados devem ser avaliados e propostas de melhoria incremental ou radical precisam ser feitas. Os concorrentes também se movimentam e isso pode provocar mudanças não planejadas. Essa abordagem tradicional é o que nos faz trilhar o caminho dos resultados que atingimos. Ainda pode ser melhorado... e muito.

Uma outra proposta para evoluir a CIM é a identificação de um elemento central para a integração da comunicação. Esse elemento central tem como protagonista a marca da empresa de forma a definir o que os elementos periféricos terão como objetivo. Entra-se então em uma discussão interessante na qual o elemento central de integração deverá ser escolhido e priorizado, citando como exemplos, o patrocínio, as plataformas digitais, a mídia, ou mesmo as experiências de marca (elementos multi-ferramenta).

Ao ser definido o elemento principal da integração, elabora-se o plano para os demais elementos formarem uma rede de comunicação de mensagens e experiências que possam atingir com consistência os públicos de interesse da marca. Para esse sistema ganhar vida, é necessário que todas as manifestações da marca tenham um elemento que seja comum a todas as ações. Isso garante a consistência necessária para que o esforço total de comunicação seja visto de maneira compreensível mesmo quando em partes (fragmentação da mídia).

A diferença para esse foco de integração é que os recursos são priorizados e tanto criação quanto execução são feitas a partir de um foco central e irradiadas para outros

focos sem a competição interna. O plano é desenvolvido para que esteja adequado à realidade dos consumidores e não somente para que sejam honrados contratos com agências e veículos. Nesse contexto, a melhoria passa a ser focada no comportamento do consumidor e em insights gerados pela proximidade com os mesmos. O importante é acreditar que o que está bom, pode melhorar; e que o melhor está por vir.

Independentemente da importância da escolha do foco de integração, alguns outros pontos são igualmente necessários para manter a CIM como prioridade estratégica para a marca. A governança dos conteúdos-chave, buscar uma equipe multidisciplinar, estabelecer a liderança clara para que se decida e aprove a tempo, a busca da alocação condizente do orçamento com o foco de integração escolhido, excelência na execução da ideia e a objetiva medição dos resultados são fatores internos às empresas e que devem sempre ser melhorados.

Conhecer os públicos de interesse, sua característica multi-canal e multi-tarefa, segmentar as mídias de acordo com essas características, entender o papel, relevância e pertinência da marca para esses públicos são fatores essenciais para criar a conexão de sua marca com seu público de interesse de forma que possa orientar a CIM para essa conexão e melhorá-la com o tempo e com a consistência de propósito. Com a integração de suas manifestações, as marcas poderão ser admiradas na plenitude de sua essência para que possam ser escolhidas dentro da enorme profusão de ruídos que temos no mercado.

Ao gerenciar a CIM, nossa marca busca ocupar uma posição privilegiada em busca da preferência dos consumidores e clientes, ávidos por relações duradouras e de confiança. Medir e ter coragem de entender profundamente as mensagens que nossos clientes nos enviam é atitude corajosa e típica de empresas que levam a sério a missão de trilhar a longa jornada da perpetuidade que vai além da busca de resultados de curto prazo.