

2023

**PEDRO NUNO PAIS DOS
SANTOS FERREIRA**

**O IMPACTO DAS METODOLOGIAS CRIATIVAS E DE
COCRIAÇÃO NOS RESULTADOS DE DESEMPENHO EM
AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE EM LISBOA**

**DOCUMENTO
FINAL**

2023

**PEDRO NUNO PAIS DOS
SANTOS FERREIRA**

O IMPACTO DAS METODOLOGIAS CRIATIVAS E DE COCRIAÇÃO NOS RESULTADOS DE DESEMPENHO EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE EM LISBOA

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 e Publicidade realizada sob a orientação científica da Doutora Sara Patrícia Martins Gancho, professora auxiliar da IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Queria começar por agradecer aos meus pais pela confiança depositada em mim, pois deram-me a possibilidade de alargar os meus horizontes e abraçar assim mais um desafio na minha vida académica.

Quero agradecer também à minha Orientadora, professora Sara Gancho pela disponibilidade constante, a qualquer hora e em qualquer dia, estava sempre pronta a ajudar e a motivar-me ao longo desta longa jornada.

Ao coordenador do mestrado de Design e Publicidade, Professor Rodrigo Morais, que também se demonstrou sempre prestável e capaz de me elucidar dos caminhos a seguir

À minha irmã, que apesar de vir de uma área de formação completamente diferente da minha, o testemunho das suas vivências permitiu também ter uma imagem nítida daquilo que pretendia com este estudo.

E por fim, e não menos importante, à minha namorada, pela enorme paciência que teve, e pela disponibilidade para ouvir os meus desabafos nos momentos de desespero e frustração que este estudo provocou.

Palavras-chave

Metodologias criativas; Cocriação; Publicidade; Agências de Publicidade

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar a utilização e implementação da metodologia criativa do *Design Thinking*, bem como outras metodologias e processos cocriativos, em agências de publicidade na área da Grande Lisboa. Num mundo em constante inovação, onde o mercado consumidor passa por mudanças rápidas e a tecnologia desempenha um papel cada vez mais presente na vida das pessoas, os consumidores estão cada vez mais informados e seletivos em relação às ofertas das empresas. Diante dessa realidade, as empresas procuram ferramentas e metodologias criativas e cocriativas, envolvendo, por vezes, o próprio consumidor, para atender melhor às suas necessidades em constante evolução. Os designers não estão apenas a criar para o consumidor/utilizador final, mas também podem criar com e para ele.

Este estudo concentra-se inicialmente em analisar a literatura em três áreas fundamentais: 1) Publicidade: 1.1) Agências de Publicidade; 2) Metodologias Criativas; 3) Processos de cocriação. Essa revisão permite-nos compreender o verdadeiro impacto dessas metodologias no campo da comunicação e publicidade. Após a revisão teórica, realizámos uma pesquisa quantitativa exploratória por meio de questionários online para compreender o uso de metodologias criativas, identificando as mais utilizadas, funcionais/relevantes, etc., em ambientes de agência. Posteriormente, foram conduzidas entrevistas com profissionais relevantes nas agências, a fim de documentar e aprofundar o conhecimento prático, desempenho e o retorno sobre o investimento obtidos por meio da aplicação dessas metodologias. Em suma, este estudo destaca a importância da implementação de metodologias criativas e processos de cocriação nas agências de publicidade na área da Grande Lisboa. Ele fornece informações valiosas sobre o seu uso, benefícios e implicações práticas para o desempenho das agências. Futuramente, esta pesquisa pode servir como uma base para uma exploração e avanço adicionais no campo das metodologias criativas e seu impacto na eficácia da publicidade.

Keywords

Creative methodologies, Co-creation, Advertising, Advertising Agencies.

Abstract

This study aims to investigate the usage and implementation of the creative methodology of *Design Thinking*, as well as other co-creative methodologies and processes, in advertising agencies in the Greater Lisbon area. In a world of constant innovation, where the consumer market undergoes rapid changes and technology plays an increasingly prominent role in people's lives, consumers are becoming more informed and selective in their choices of company offerings. Faced with this reality, companies seek creative and co-creative tools and methodologies, sometimes involving the consumers themselves, to better meet their ever-evolving needs. Designers are not only creating for the end consumer/user but can also create with and for them.

This study initially focuses on analyzing the literature in three fundamental areas: 1) Advertising: 1.1) Advertising Agencies; 2) Creative Methodologies; 3) Co-creation Processes. This review allows us to understand the true impact of these methodologies in the field of communication and advertising. Following the theoretical review, we conducted an exploratory quantitative survey through online questionnaires to understand the usage of creative methodologies, identifying the most commonly used, functional/relevant ones, etc., in agency environments. Subsequently, interviews were conducted with relevant professionals in the agencies to document and deepen practical knowledge, performance, and return on investment achieved through the application of these methodologies. Overall, this study underscores the importance of incorporating creative methodologies and co-creative processes in advertising agencies in the Greater Lisbon area. It provides valuable insights into their usage, benefits, and the practical implications for agency performance. Moving forward, this research can serve as a foundation for further exploration and advancement in the field of creative methodologies and their impact on advertising effectiveness.

ÍNDICE

1 CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Introdução	1
1.2 Objetivos gerais e específicos	2
1.3 Questão de investigação	3
1.4 Desenho da Investigação	5
1.5 Estrutura da dissertação	6
2 CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1 Publicidade	8
2.2 Agências de Publicidade.....	9
2.2.1 Características e seus modelos.....	9
2.2.2 Importância.....	11
2.2.3 Principais desafios	12
2.3 Metodologias criativas e cocriativas	13
2.3.1 <i>Design Thinking</i>	14
2.3.2 Cocriação	19
2.3.3 Seis Sigma	29
2.4 Conclusões da Revisão	31
3 CAPÍTULO III - METODOLOGIAS	33
3.1 Metodologias e métodos escolhidos em linha com os objetivos e questões de investigação.....	33
3.2 Tipo de Abordagem	34
3.3 Técnicas de recolha de Dados	37
3.4 Pesquisa Quantitativa	38

3.4.1 Inquérito Exploratório Quantitativo	39
3.4.1.1 Amostra.....	40
3.4.1.2 Técnica de Análise de dados	40
3.5 Pesquisa Qualitativa	41
3.5.1 Entrevistas Semiestruturadas.....	42
3.5.1.1 Amostra.....	42
3.5.1.2 Técnica de Análise de dados	43
4 CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	44
4.1 Questionário Online	44
4.1.1 Análise Demográfica	45
4.1.2 Análise dos principais resultados	49
4.1.3 Conclusões sobre a análise e discussão de resultados.....	57
4.2 Entrevistas a profissionais na área da publicidade	58
4.2.1 Breve apresentação dos entrevistados	59
4.2.2 Análise ao conteúdo das entrevistas.....	59
4.2.2.1 Resposta ao Briefing	59
4.2.2.2 Relação com o cliente e a sua envolvimento.....	61
4.2.2.3 Utilização de metodologias.....	62
4.2.2.4 Cocriação entre departamentos e com cliente	65
4.2.2.5 Cocriação com o consumidor	68
4.2.2.5 Futuro.....	70
5. CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
5.1 Considerações finais.....	74
5.2 Limitações.....	79

5.3 Futuras Linhas de Investigação	81
6. CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS	83
7. CAPÍTULO VII – ANEXOS.....	87

Índice de Figuras

Figura 1 - Diagrama do Desenho de Investigação	5
Figura 2 - Organograma de órgãos máximos de decisão dentro das agências. Retirado do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). Publicitor, Comunicação 360º Online Offline. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.	10
Figura 3 - modelo original Double Diamon, criado pela British Design Council (Design Council, 2019)	17
Figura 4 - Adaptação de Collaboration and Co-Creation: The Road to Creating Value, de Gaurav Bhalla, 2016.....	19
Figura 5 - "Complementaridade das abordagens" retirado de Paranhos et al., 2016	34
Figura 6 - "Classificação das técnicas básicas de Amostragem" retirado do conjunto de slides "Introdução à Análise de Dados - Amostragem" (Fidalgo, 2022, p. 10 - parte 4)	36
Figura 7 - Identificação por género.....	45
Figura 8 - Divisão por faixa etária	46
Figura 9 - Divisão por nível de escolaridade	47
Figura 10 - Distribuição por agências.....	48
Figura 11 - Distribuição por cargos	48
Figura 12 - Utilização de metodologias criativas para desenvolver campanhas publicitárias	50
Figura 13 - Envolvimento dos clientes no processo de criação de campanhas publicitárias.....	50
Figura 14 - Adoção de metodologias de cocriação com clientes	51
Figura 15 - Valorização da criatividade na hora de escolher a equipas	52

Figura 16 - Investimento em formação e capacitação para aprimorar as metodologias criativas e cocriação utilizadas nas campanhas publicitárias	52
Figura 17 - Incentivo à colaboração entre diferentes áreas e departamentos da agência.....	53
Figura 18 - Consideração das necessidades e expectativas do público-alvo.....	54
Figura 19 - Utilização de ferramentas tecnológicas para apoio de metodologias criativas e cocriação	54
Figura 20 - Recurso a metodologias criativas e cocriação para medir e avaliar os resultados das campanhas publicitárias	55
Figura 21 - Pesquisas de mercado e análises de tendências para identificar novos campos para aplicar metodologias criativas e de cocriação	56
Figura 22 - Esquema da Terapia Cognitiva Comportamental (TCC) mencionado pelo entrevistado 3	64
Figura 23 - Esquema da metodologia Ideators, cujo cofundador foi o sujeito 4, CEO da Torke CC	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - adaptação de Design methods for developing services, de Design Council UK, 2015, retirada da dissertação de mestrado <i>Design Thinking</i> e Seis Sigma para Metodologia de Gestão do Conhecimento Organizacional, 2020, de França, S.....	17
Tabela 2 – Níveis de Sigma e atingimento de resultados esperados, tabela retirada da dissertação de mestrado <i>Design Thinking</i> e Seis Sigma para Metodologia de Gestão do Conhecimento Organizacional, 2020, de França, S., que retirou de Thomsett, M. C. (2005). Getting started in Six Sigma. John Wiley & Sons, Inc.	30
Tabela 3 - Identificação por género	46

1 CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

Esta pesquisa de investigação, está inserida no âmbito do Mestrado em Design & Publicidade, e proporcionou ao autor uma oportunidade valiosa de aprofundar o seu conhecimento sobre o mercado publicitário e as metodologias criativas nele utilizadas. O autor escolheu focar-se nesse mercado específico devido ao seu desejo de construir uma carreira sólida nesse campo, aplicando os conhecimentos adquiridos ao longo dos seus estudos, com ênfase nas ferramentas criativas abordadas neste estudo.

No decorrer do processo de investigação, a leitura de teses, artigos científicos e obras relacionadas com o tema desempenhou um papel crucial para a compreensão mais profunda da dinâmica do mercado publicitário. No entanto, devido à natureza recente e em constante evolução desse campo, foi desafiador encontrar informações suficientes e atualizadas. Essa lacuna levou o autor a procurar conhecimento adicional por meio da interação direta com profissionais do setor, por meio de entrevistas e questionários. Através desses testemunhos, foi possível obter uma perspectiva mais realista e prática da realidade praticada pelas agências de publicidade em Portugal.

Essa análise aprofundada do mercado publicitário português permitiu uma compreensão mais precisa dos desafios enfrentados pelas agências no seu dia a dia. Além disso, identificou-se a relevância das metodologias criativas na resolução desses desafios, bem como o seu impacto direto e indireto no desempenho das agências. Ao compreender melhor as metodologias que se destacam no ambiente de agência, foi possível obter uma visão holística das práticas atuais e das estratégias adotadas pelas agências no contexto português.

No contexto do estudo, também se reconheceu que cada agência de publicidade possui uma estrutura e modo de atuação específicos, devido à constante inovação e às mudanças rápidas do mercado consumidor. A tecnologia exerce uma influência crescente nesse cenário e continuará a desempenhar um papel relevante no futuro. Os clientes estão cada vez mais informados, com acesso facilitado a uma ampla oferta de produtos e serviços. Essa crescente

seletividade na tomada de decisão de compra impõe um desafio adicional para as empresas e agências de publicidade, que precisam encontrar maneiras criativas de se destacar e atender às necessidades e expectativas dos consumidores.

Embora este estudo apresente contribuições significativas para o entendimento do mercado publicitário e das metodologias criativas em Portugal, é importante ressaltar que as conclusões alcançadas não são necessariamente aplicáveis a todas as agências do país. A amostra utilizada foi limitada, o que restringe a generalização dos resultados. No entanto, o estudo proporcionou uma visão valiosa da realidade das agências de publicidade em Lisboa, permitindo uma compreensão mais aprofundada do panorama atual e das tendências emergentes neste setor.

Em suma, essa pesquisa de investigação forneceu ao autor *insights* valiosos sobre o mercado publicitário português e as metodologias criativas utilizadas pelas agências. Ao enfrentar os desafios inerentes à realização do estudo, o autor demonstrou um compromisso com a avaliação crítica do trabalho e um desejo genuíno de contribuir para o avanço do conhecimento nessa área.

1.2 Objetivos gerais e específicos

Com esta pesquisa pretende-se perceber melhor o impacto e a relação direta ou indireta que as metodologias criativas e de cocriação, que possam estar a ser utilizadas em ambiente de agência, têm ou não influência no desempenho, podendo ser este definido como objetivo principal. Outro objetivo que virá por consequência deste estudo, é perceber como funciona a dinâmica deste mercado publicitário e como este reage às inovações constantes que nele existem.

Assim podemos determinar os seguintes objetivos:

- Perceber se são utilizadas metodologias criativas e ou de cocriação em ambiente agência;

- Caso sejam utilizadas metodologias criativas e ou de cocriação, entender o contexto da sua utilização;
- Avaliar se existe uma correlação entre a utilização de ferramentas e metodologias criativas e ou de cocriação com uma melhoria no desempenho das agências;

Todos esses objetivos estão alinhados com o desejo do autor de ampliar o conhecimento teórico sobre o tema e fazê-lo com a devida distinção. A pesquisa procura fornecer contribuições significativas para o entendimento das práticas criativas nas agências de publicidade, bem como sua relação com o desempenho e os resultados alcançados.

1.3 Questão de investigação

As agências de publicidade tradicionais enfrentam grandes transformações organizacionais e desafios, decorrentes das mudanças constantes na sociedade e nos comportamentos do consumidor. Surge assim, a necessidade de investigar e compreender o papel das metodologias criativas e de cocriação adotadas por essas agências. Isso ocorre num cenário em que os clientes estão cada vez mais a direcionar os seus investimentos para a publicidade online, reduzindo ou até mesmo eliminando o investimento em publicidade tradicional. Nesse contexto, as metodologias criativas e de cocriação ganham valor e destaque, e é importante testar se representam realmente a solução para os desafios futuros enfrentados pelo setor.

Por meio desta pesquisa exploratória, procura-se compreender o papel das metodologias criativas no ambiente das agências de publicidade em Portugal. Assim, a questão de pesquisa principal formulada é a seguinte:

Qual é o impacto que as metodologias criativas e de cocriação podem ter nos resultados e na melhoria do desempenho em ambiente de agências de publicidade em Lisboa?

Durante o desenvolvimento da pesquisa, questões secundárias podem emergir e ser exploradas, tais como:

- Em ambiente das agências de publicidade, são utilizadas metodologias criativas e de cocriação?
- Caso sejam utilizadas, quais são essas metodologias criativas e de cocriação.
- De que forma essas metodologias e estratégias de cocriação podem influenciar o desempenho da empresa?

Estas questões adicionais surgirão no decorrer do trabalho e serão investigadas para ampliar o entendimento sobre o impacto das metodologias criativas e de cocriação nas agências de publicidade, bem como sua influência no desempenho e nos resultados alcançados.

A pesquisa visa fornecer insights significativos para auxiliar as agências na adoção de abordagens mais eficazes e inovadoras, diante das mudanças constantes do mercado publicitário.

1.4 Desenho da Investigação

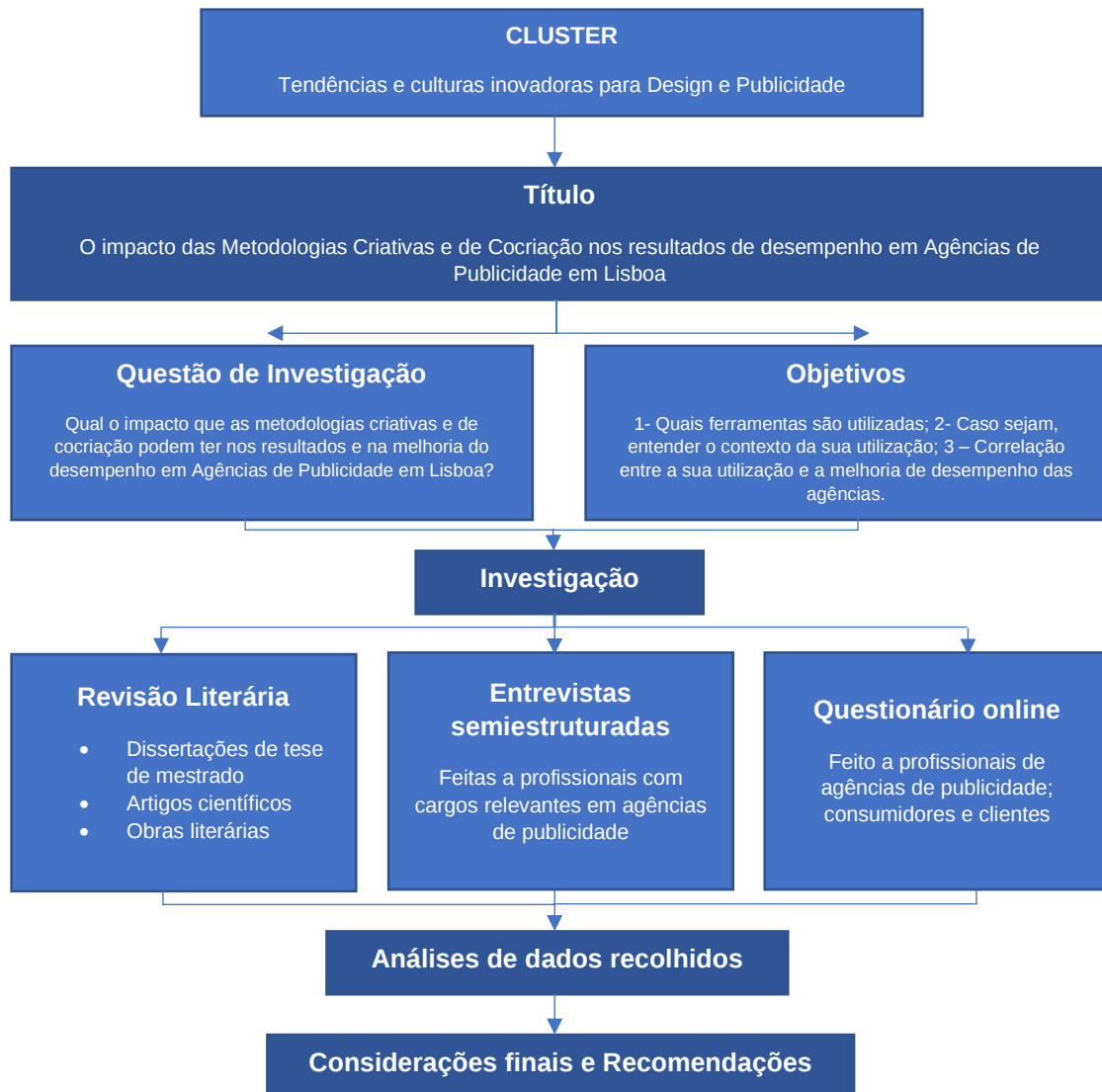


Figura 1 - Diagrama do Desenho de Investigação

1.5 Estrutura da dissertação

O presente documento está dividido em dois grandes blocos: (1) uma parte focada em detalhar como se projetou e se realizou efetivamente a pesquisa exploratória proposta, procurando recolher dados que suportem as questões de investigação identificadas; e (2) no seguimento desta pesquisa, chega-se à análise dos dados obtidos através dessa revisão literária e dos dados secundários provenientes de entrevistas e questionários feitos a profissionais da área.

Com esta divisão, estabeleceu-se uma estrutura com sete Capítulos. No Capítulo I inicia-se a introdução ao tema proposto, contextualizando a problemática, onde se definem também os objetivos do estudo, assim como a questão de investigação, faz-se o desenho da investigação e ainda se apresenta a estrutura que esta dissertação terá. No Capítulo II, o foco está no enquadramento teórico, através de uma Revisão Literária que se baseia em 3 grandes áreas basilares: 1) Publicidade: 1.1) Agências de Publicidade. 2) Metodologias Criativas; 3) Processos de cocriação. Esta revisão permitirá entender o real contributo destas metodologias na área da comunicação e publicidade. Após esta pesquisa exploratória inicia-se o Capítulo III, a Metodologia, onde são apresentados os objetivos da investigação que serão intrinsecamente coerentes com as questões de investigação. É também definida o tipo de abordagem e metodologias a adotar para atingir esses mesmos objetivos. Posto isto, a recolha de dados será feita através de uma pesquisa quantitativa, isto é, através de um inquérito online e ainda uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas a profissionais da área que estão bem familiarizados com esta temática. Ainda neste capítulo, é feita uma descrição da amostra utilizada nesta pesquisa. No Capítulo seguinte, Capítulo IV, segue-se a análise aos resultados recolhidos através das metodologias de investigação adotadas e descritas no capítulo anterior. Faz-se a descrição das conclusões dos diversos métodos e variáveis utilizadas.

Como fecho da análise desta dissertação, chegamos ao Capítulo V, onde se fazem as Considerações Finais na continuação da análise dos resultados feita no capítulo antecedente, considerando agora as questões de investigação e a consequente construção de uma resposta a estas. São ainda mencionadas algumas das limitações com que o autor se deparou ao longo de

toda a investigação, que surgem de forma natural e ainda se tentam delinear futuras linhas de investigação, para as quais esta pesquisa poderá ser um ponto de partida.

E por fim temos ainda dois capítulos, o Capítulo VI com as referências bibliográficas e o Capítulo VII com os anexos.

2 CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo vai-se procurar construir uma base teórica sobre a problemática levantada que complementar a justificação para o porquê da pertinência desta pesquisa para a comunidade científica. Tal como já referido anteriormente, este capítulo dividir-se-á em 3 principais temáticas, sendo eles: 1) Publicidade, com foco em Agências de Publicidade; 2) Metodologias Criativas; 3) Processos de cocriação. Todo isto com o intuito de perceber a pertinência e importância dessas metodologias na área da comunicação e publicidade.

2.1 Publicidade

Segundo a AMA (American Marketing Association) podemos definir Publicidade como qualquer tipo de apresentação de mensagem, seja ela, oral ou visual relativamente a um produto, serviço ou ideia, tendo conhecimento do seu anunciante, podendo ser a mensagem difundida por vários meios comunicação pagos (Adebanke, 2018, Online¹)

Considera-se ter sido na segunda metade do século XIX que surgiram os primeiros conceitos de agências de publicidade, em que os fabricantes e comerciantes ganhavam comissões pela venda de espaços e promoção de diversas empresas, ajudando inclusive os lojistas a promoverem os seus produtos e a criarem anúncios. E aí começam a formar-se as primeiras empresas cujo ramo de negócio era precisamente a publicidade e serviços de marketing, isto é, aquilo a que hoje habitualmente chamamos de Agências de Publicidade (Kotler e Armstrong, 1993)

Nessa altura, o desenvolvimento de mercados de grande consumo e o aumento da importância da imprensa foram fulcrais para moldar o modelo de agências de publicidade atual. Dos demais acontecimentos na história da Publicidade, podemos destacar o aparecimento das primeiras redes mundiais de agência, nos anos 80 e 90, e ainda as criação de agências 360º, aquelas que apresentam um vasto leque de serviços e competências, e mais recentemente, nos anos 2000, o crescimento das agências com a alavanca da Internet. (Lendrevie *et al.*, 2010).

¹ Acedido através de <https://www.linkedin.com/pulse/advertising-all-you-need-know-adebanke-falade/> pela última vez a 03 de outubro de 2023

Conforme referido anteriormente, o *Boom* da Internet verificado no início do século XXI, revolucionou o tecido empresarial e, consequentemente, o mercado onde as agências de publicidade atuam, onde após a Era Agrícola e Era Industrial, surge agora a Era Digital. Estas mudanças sentem-se essencialmente em termos estruturais e a nível comportamental desde a produção até ao consumidor final, pois as marcas e clientes estão a adaptar-se a esta nova realidade (Tiago Mattos, 2017, p.50 *apud* Cunha, 2018).

2.2 Agências de Publicidade

2.2.1 Características e seus modelos

Segundo Sant’Anna (1998) uma agência de publicidade pode-se definir como uma empresa independente sem qualquer relação legal ou económica com o anunciante, cujo foco está no planeamento, criação e distribuição de publicidade para as empresas que necessitem desses serviços.

Não se pode afirmar que exista uma agência ideal, pois tal não é verdade. Isto porque cada cliente, cada produto ou serviço prestado terá os seus problemas e necessidades, e consequentemente isso exigirá soluções distintas. Todavia, é natural que haja agências que se destaquem mais que outras, mas uma que o faça num certo departamento, como por exemplo o criativo, pode já não ser a indicada para uma estratégia a longo-prazo de uma empresa. Assim sendo, não é questão de saber se uma agência boa ou má, pois neste mercado tão competitivo como é o publicitário, qualquer que seja uma “má”, não sobreviverá, mas sim perceber qual é o perfil de agência mais indicado para cada caso (Lendrevie et al.,2010).

As agências de publicidade são tradicionalmente divididas em diversos departamentos, que por norma estão todos em sintonia para solucionar os problemas levantados pelos clientes. E são eles: o Criativo, Planeamento Estratégico, Comercial, Financeiro e Administrativo, Compras, Tráfego, Relações-Públicas e Atendimento, que faz a ponte entre cliente e agência. Cada agência pode ter a sua metodologia de trabalho que possibilitará a existência de mais departamentos (Lendrevie et al.,2010, pp.117-119).

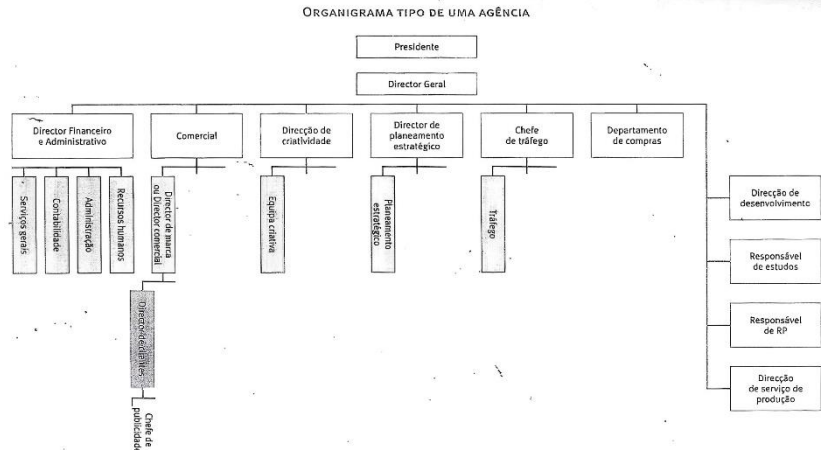


Figura 2 - Organograma de órgãos máximos de decisão dentro das agências. Retirado do livro Lendrevie, J., Baynast, A., Emprin, C., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2010). Publicitor, Comunicação 360º Online Offline. (7ª ed). Paris – França: D.Quixote Editora.

Outro aspeto comum a todas as agências, é que estas podem ser registadas como qualquer outro negócio, pode-se inclusive comprar uma que já esteja a operacionalizar no mercado. No entanto, a verdadeira essência de uma agência são os clientes que representa e procura fidelizar, e também como qualquer negócio o ingrediente principal neste mercado é o talento. Podendo a agência ser vista como um vasto leque de talentos, dispondo de talentos para criar, para administrar, para vender as suas ideias.

“Conforme a variedade de seus recursos, ela pode oferecer aos clientes os seguintes serviços:

- a) Planear, confeccionar e distribuir publicidade;
- b) Planear campanhas de promoção de vendas, no todo ou em parte, e prepara: o material para as mesmas;
- c) Aconselhar e assistir em problemas de relações públicas e de marketing;
- d) Fazer ou superintender pesquisas de mercado;
- e) Planear ou confeccionar vitrinas e stands para feiras e exposições;
- f) Organizar programas de rádio e TV;
- g) Confeccionar diapositivos, planear filmes e audiovisuais;
- h) Confeccionar material de ajuda para vendedores;

- i) Assistir à criação ou renovação de embalagens e encarregar-se dos desenhos das mesmas.” (Sant’Anna, 1998, pp. 239-240).

Em suma, o Talento é uma constante neste mercado publicitário, pois é suportada no talento dos diversos departamentos, que uma agência pode responder aos problemas do cliente com a devida distinção.

2.2.2 Importância

As agências são fundamentais para a comunicação de uma empresa (o anunciante), podem ajudar na criação de estratégias publicitária, na conceção de campanhas e produção de mensagens. Dentro de uma agência podemos considerar duas funções base: o aconselhamento do anunciante e a parte da criação da mensagem. Relativamente à primeira, o serviço é normalmente assegurado pelo departamento comercial, onde falamos desde chefes de publicidade a diretores de marca. Aqui é definida a estratégia de comunicação mais eficaz face ao briefing dado pelo anunciante. As equipas responsáveis pela criação são os que dão forma à estratégia definida pelos comerciais através de campanhas publicitárias. Ambos as funções estão intrinsecamente ligadas uma à outra pois terão de trabalhar em sintonia para se verificar o resultado desejado (Lendrevie *et al.*, 2010, pp.116 e 117).

Pode-se afirmar que enquanto agência, esta deverá garantir o sucesso e ROI (*Return on Investment*) das campanhas que concebeu, sendo que para tal acontecer terá de estar muito próximo da realidade da empresa anunciante, entender assim as suas atividades, como esta atua e como funciona o mercado onde atua, entre muitos outros fatores. Tudo isto não apenas para conquistar a confiança do cliente, mas também garantir assim essa eficácia pretendida e que a campanha se enquadre no briefing dado (Sant’Anna, 1998, pp. 239 -240).

A publicidade não pode ser vista como uma ciência exata, não existe uma fórmula que se possa considerar para produzir publicidade, nem nenhum milagre ou magia se pode fazer para isso acontecer. No entanto, segundo Sant’Anna (1998, p144) em qualquer processo de criativo, começa-se por descobrir uma ideia, que servirá de base para o resto do processo. Depois de saber o que dizer, procura-se agora entender a que veículos a mensagem se irá

vincular para que esta seja transmitida de forma clara e rápida ao consumidor final. E Vieira (s.d.) afirma que embora não se possa esperar por nenhum milagre, a qualidade do trabalho entregue está diretamente proporcional ao esforço empregue na procura por informação e na destreza de combinar os vários dados recolhidos. Existem essencialmente dois tipos de dados, uns que correspondem ao briefing, onde se concentram as intenções dos marketeers de responder às necessidades identificadas no mercado consumidor. Outro tipo de dados são os conhecimentos que as pessoas adquirem ao longo das suas vidas, através da experiência pessoal de cada um, aquilo com cada um se depara no seu quotidiano, conhecimento adquirido através de leituras, filmes ou séries, contexto político-social e religioso, observações, entre outros, que “vão permitir as diversas associações entre os propósitos racionais do briefing e as possibilidades emocionais da mensagem publicitária”. As agências de publicidade surgem aqui como tradutoras do propósito de marketing para o consumidor, nascendo aqui o conceito de comunicação, que é a essência de todas as peças publicitárias. E é por isto que as empresas anunciantes procuram agências criativas pois desejam despertar essas “possibilidades emocionais da mensagem publicitária” (Vieira, s.d, p.4) e atrair assim a atenção do público-alvo.

2.2.3 Principais desafios

Segundo Cunha (2018), e a sua experiência profissional, é possível verificar a influência da Internet no seio das agências, que faz com que as agências tenham de se adaptar a constantes mudanças de paradigma, e ainda mais num mercado como o digital, bastante dinâmico em que as empresas têm de estar sempre alertas a estas inovações cada vez mais repentinas. Outro aspeto que o Cunha (2018) realça são algumas diferenças na divisão de departamentos entre diferentes países. Há departamentos como a *Media* e *Pesquisa* que nuns países, tal como no Brasil, são parte integrante da própria agência, enquanto em agências como as europeias, ou seja, no contexto português inclusive, são raros os casos, em que a criação e o *accounting* se encontram na mesma estrutura. Por norma, os serviços de media e pesquisa são feitos por outsourcing.

A criatividade por si só é um desafio, o profissional de uma agência tem de ser constantemente criativo, pois neste mercado tão competitivo, ser-se único, original e

apresentar algo de novo é extremamente complicado. É exigida uma procura ininterrupta pela novidade e em alternativas para a agência se adaptar a este “ciclo de mudanças rápidas e dentro de um clima agitado e excitante”. É natural que também se note algum desgaste na comunicação ao longo das décadas, isto porque os comportamentos dos consumidores não são constantes, vão-se alterando, e os “anúncios de ontem” já não têm o mesmo impacto hoje, as técnicas e as linhas condutoras são distintas. (Sant’Anna, 1998, p. 142)

O próprio Anunciante torna-se um desafio constante, pois este muitas vezes pretende envolver-se demasiado na construção da peça publicitária, de forma legítima, pois é da sua comunicação que se trata. Quer que os seus anúncios contêm toda a informação possível para alcançarem o sucesso. Acredita também que os seus problemas serão resolvidos apenas com uma boa peça publicitária, mas há que ter noção que nem tudo se resolve com um bom anúncio, é essencial, pode vir a fazer parte da estratégia de comunicação, mas não é tudo, pois o consumidor é cada vez mais seletivo, e assim mais difícil de convencer. No entanto, na sua essência, um bom anúncio deverá ser: Original, destacar-se na forma como está estruturado, no seu layout, etc; Oportuno, pois um anúncio para além de ser bom terá de ser apresentado na altura certa ao leitor; Convincente, tem de transmitir credibilidade ao leitor, para este acreditar nessa mensagem; Persistente, posicionando-se aos poucos na mente do consumidor, fomentando o hábito; e por fim ter Motivação, as necessidades do consumidor devem ser atendidas, mostrar que “os sonhos se podem transformar em realidade” (Sant’Anna, 1998, p. 150-152)

2.3 Metodologias criativas e cocriativas

Em pleno século XXI, o ser humano está submerso no mundo da tecnologia, um meio que está em constante mutação e com evoluções repentinas, e face a essa realidade as empresas tendem a migrar cada vez mais para o meio digital, isto porque acredita-se que será por aí que o futuro se desenhará, e inclusive o presente já assim o é. Um dos principais fatores que leva as empresas a virarem-se para este meio é proximidade ao consumidor que se consegue, e junto deste entender melhor as suas necessidades, obtendo assim um portefólio mais variado que vá ao encontro destas. (França, 2020)

O consumidor também ao ter acesso facilitado a mais informação e opção de escolha, tornando-se mais seletivo, logo mais difícil de conquistar e consequentemente é imperativo para a marca criar esta relação mais próxima, não só para o fidelizar, mas também procurando através de um processo colaborativo, soluções para os problemas que surgirem, e entender como pode haver melhorias e inovações dentro da marca e até nos próprios produtos e serviços prestados. A solução pode passar por uma abordagem mais centrada no consumidor (*human-centered design*) que recorre a ferramentas colaborativas através de metodologias criativas para envolver consumidores e atores (*stakeholders*) na solução final. E nesta segunda opção é onde o Design ganha importância, podendo desenhar-se estratégias que levem a uma solução factível, e adequado ao contexto em questão.

O Design já não é visto apenas como ferramenta para criação de produtos, pois surge também com aplicações noutras áreas, e como recurso de avaliação e reestruturação de estratégias corporativas. Procura-se com maior frequência abordagens mais experimentais e interativas, mas que em contrapartida à ciência, que utiliza uma estratégia para resolver os problemas focada nesses mesmos problemas, os designers optam por se focarem antes nas soluções. Primeiramente, começam por explorar o problema e de seguida sugerem um vasto leque de respostas passíveis de serem soluções até que se chegue àquela que seja mais satisfatória (Cross, 2005 *apud* França, 2020, pp. 14-15).

2.3.1 Design Thinking

Recorrendo ao Design, há diversas ferramentas a utilizar para solução de problemas, e uma delas é o *Design Thinking*, um processo cooperativo, interativo e com grande flexibilidade o que fomenta de forma natural a Inovação. Debruça-se sobre a forma de pensar nas soluções para as necessidades das pessoas. (França, 2020)

O *Design Thinking* é uma metodologia em constante crescimento, sendo já utilizada pelas empresas mais inovadoras do mercado, e consequentemente é alvo de discussão sobre

qual a sua definição, acerca do que é realmente o *Design Thinking* e o que este pode oferecer. (Albuquerque, 2018, online)²

Entre diversas definições podemos considerar a afirmação de Tim Brown, CEO da IDEO, uma das mais conceituadas e conhecidas empresas de Design do mundo, empresa essa que deu os primeiros passos usando esta metodologia na sua atividade:

“O Design Thinking é uma abordagem à inovação centrada no ser humano, que utiliza as ferramentas do Designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso do negócio”

(IDEO, s.d. *apud* Batalha, 2019, p.19)

A popularidade deste termo surgiu aquando dos fundadores da IDEO, nomeadamente David Kelley, olharam para esta ferramenta como um recurso para solucionar problemas complexos, tornando-se uma prática comum dentro da empresa (Batalha, 2019, p.19).

Waidelich *et al.* (2018) afirmam que o *Design Thinking* é um dos termos mais promissores no mundo empresarial no séc. XXI. Com todas as tecnologias emergentes, a globalização, a mudança de comportamentos dos consumidores, entre muitos outros fatores, as empresas sentem-se obrigadas a apresentarem novas soluções para o mercado. Como consequência disso, o ciclo de vida dos produtos e/ou serviços é tendencialmente mais curto, o mercado torna-se cada vez mais competitivo, as ferramentas e metodologias que outrora eram eficazes e revolucionárias, deixaram de o ser e já não se aplicam às necessidades futuras dos produtos e/ou serviços. Essas novas soluções que as firmas terão de apresentar para sobreviverem, manterem-se competitivas e rentáveis, terão antes de encontrar novas ferramentas para criar ou adicionar valor para o consumidor (Waidelich *et al.*, 2018). Tal como já foi referido neste documento, e agora reforçado por Waidelich *et al.* (2018), já passou o tempo em que o Design era apenas associado à conceção do produto ou serviço, aqui, a forma

² Disponível em <https://escolaconquer.com.br/blog/design-thinking-o-que-e-e-porque-esta-todo-mundo-falando-sobre-ele/>, visitado pela última vez a 2/11/2022

como os designers solucionam os problemas é o foco da metodologia de *Design Thinking*. O autor apresenta inclusive um exemplo para melhor entender esta ferramenta, onde afirma que os *design thinkers* criam de alguma forma empatia com o consumidor, procurando entender melhor o problema, consideram diferentes perspectivas, desenvolvem soluções e protótipos, ou seja, uma área do Design que está fora do âmbito da concepção do produto.

Esta é uma metodologia essencialmente focada no consumidor, ou seja, não no produto ou no processo, é interativa, mas não linear, pois está-se perante processo exploratório, e há que ter noção podem surgir vários caminhos, não havendo uma única solução válida ou a melhor. Comparando com as outras metodologias, um dos seus aspetos que também ganha destaque é a aceitação do erro, inclusive uma das premissas na IDEO é “falhe muitas vezes para ter sucesso mais cedo” (Brown, 2017 apud França, 2020, pp.18-19).

Podem-se considerar vários modelos de aplicação desta metodologia, sendo que há dois que se destacam dos demais, e são eles o Double Diamond e Modelo de Hasso Plattner and David Kelley (França, 2020, p.19).

O primeiro foi desenvolvido pelo British Design Council, lançado em 2004, que representa o processo de Design, e está dividido em 4 estágios, evidenciando a jornada desse processo desde o momento da exploração de uma questão mais ampla (“Divergent Thinking”) até à fase em que começa a afunilar e a ficar objetivamente mais reduzido, observando assim uma ação mais reduzida (“Convergent Thinking”) (Design Council, 2019, online³).

Observando a figura 3, que consiste na representação gráfica do modelo Double Diamond, consegue-se também perceber a razão do nome do mesmo, pois são evidentes os dois diamantes.

³ Disponível em <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>, visitado pela última vez a 13/12/2022

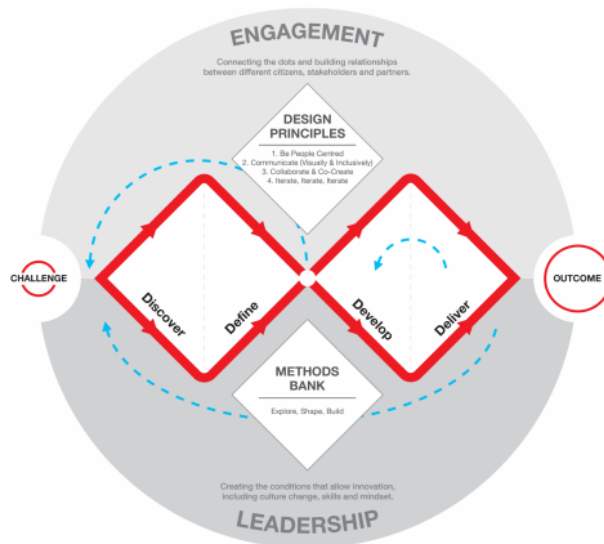


Figura 3 - modelo original Double Diamon, criado pela British Design Council (Design Council, 2019)

Para uma melhor interpretação das diferentes etapas já mencionadas anteriormente, a tabela 1 apresenta resumidamente o processo de design e os objetivos e ferramentas utilizadas em cada fase.

Tabela 1 - adaptação de Design methods for developing services, de Design Council UK, 2015, retirada da dissertação de mestrado Design Thinking e Seis Sigma para Metodologia de Gestão do Conhecimento Organizacional, 2020, de França, S.

<i>Modelo Double Diamond</i>		
Fase	Objetivos	Exemplos de Ferramentas
Descoberta	- Começar a identificar o problema, oportunidade ou necessidade a ser suprida através do design - Definição de algumas restrições para o conjunto de soluções - Coletar insights e inspirações, criando um banco de conhecimento	- Jornada do usuário - Diário do usuário - Service safari - User shadowing
Definição	- Analisar os outputs da fase de descoberta - Sintetizar as descobertas em um número reduzido de oportunidades - Estruturar as ideias em um conjunto de declarações de problemas alinhados com as necessidades organizacionais e objetivos do negócio	- Personas - Brainstormings - Design brief
Desenvolvimento	- Com base no resumo de design inicial, refinar os conceitos do serviço e produto através de desenvolvimentos e testes até eles estarem prontos para implementação - Desenvolver mais detalhadamente os componentes para proporcionar uma experiência holística - Realizar testes interativos com usuários, coletando seus feedbacks	- Blueprint do serviço - Prototipagem - Business model canva
Entrega	- Realizar o lançamento do produto ou serviço - Garantir a captura de feedbacks dos usuários - Compartilhar lições e aprendizagens do processo com a organização	Cenários

O segundo modelo já referido, o Modelo de Hasso Plattner e David Kelley, está dividido em 5 fases, e são elas: Empatia; Definição; Idear; Prototipar e testar (França, 2020, pp. 19-20). Começando pela fase da Empatia, o ponto de partida de qualquer modelo que tal como este, seja centrado no ser humano. Aqui o Designer procura perceber as pessoas no contexto envolvente, ou seja, identificar quais as motivações e os comportamentos do consumidor face ao problema equacionado, podendo incluir necessidades físicas e emocionais e até pensamentos.

Após conquistar esta empatia com o consumidor e perceber um pouco melhor sobre o tema, chega-se à fase da Definição, onde com toda a informação recolhida define-se agora uma perspetiva que terá de ser rigorosa, visto que este será a diretriz seguida ao longo do desafio que aqui é abordado.

Na fase seguinte, partimos para a criação de ideias, a Ideação, e tal como o nome assim o sugere e tendo já o problema bem presente e compreendido, começa-se a desenhar soluções. Relembrando que numa perspetiva de *Design Thinking*, não há limitação na quantidade de ideias, não se procura agora a melhor opção. Esta metodologia dispõe de algumas ferramentas para esta etapa, sendo elas o *brainstorming*, em que sugestões vindas de várias pessoas podem culminar em ideias criativas e inovadoras; o recurso a protótipos físicos, que procuram encontrar uma representação física das ideias, facilitando assim a sua compreensão; e ainda a elaboração de mapas mentais, diagramas que representam diferentes ideias que se encontram relacionadas, ajudando assim na tomada decisões e escolha por possíveis soluções. Uma das premissas a ter em consideração nesta etapa é a oportunidade para errar, não devendo existir julgamento, fomentando assim a criatividade, deixando essa parte da avaliação para a fase seguinte.

Cada vez mais próximos da solução final, chega-se à fase da prototipagem, onde se constroem precisamente protótipos de baixo custo e rápidos de se construírem, para obter feedbacks junto dos consumidores.

Depois de recolhido esse feedback, e já com um menor número de soluções consideradas, alcançamos a fase final, a fase de testagem, onde se procura representar o mais próximo possível uma experiência real e definir assim qual será a solução mais efetiva para o problema inicialmente encontrado.

2.3.2 Cocriação

Um fenómeno visível em pleno séc. XXI, e que é facilmente compreendido, é o facto de empresas que procuram agregar valor para o consumidor através da colaboração com os seus fornecedores, produtores e até mesmo o próprio consumidor são mais bem-sucedidas e assim facilmente ultrapassam empresas com uma visão mais conservadora em relação à inovação e encaram o marketing essencialmente como *omnichannel* (Bhalla, 2016).

Bhalla (2016) afirma ainda que as empresas bem-sucedidas são aquelas que aproveitam a vontade e criatividade dos *stakeholders* demonstrada em projetos de cocriação de valor, para juntar os interesses deles ao know-how e recursos da empresa, num casamento perfeito.

As empresas optam por este tipo de projetos de cocriação pois procuram entender melhor o valor para o consumidor e os seus interesses, podendo tornar isso em inovação e numa vantagem competitiva. Todo este processo, representado graficamente na figura 4, começa pela definição dos objetivos, de seguida seleciona-se as áreas de atuação, promove-se o contacto com os colaboradores, junto destes escolhem-se as ferramentas e os processos a seguir, e por fim sela-se os contratos com os *stakeholders* (Bhalla, 2016).

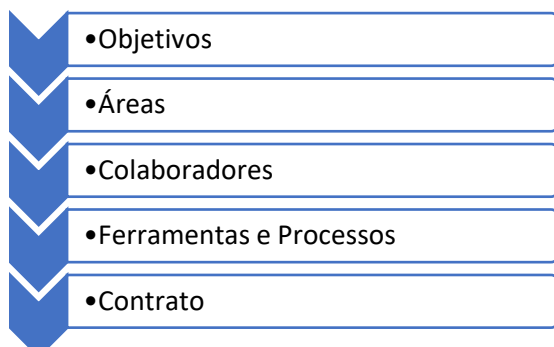


Figura 4 - Adaptação de Collaboration and Co-Creation: The Road to Creating Value, de Gaurav Bhalla, 2016

O autor afirma ainda que a maioria dos objetivos de Cocriação podem ser classificados em três categorias:

- **Geração** – aqui o objetivo da empresa é promover a geração de ideias, solicitando aos consumidores e outros *stakeholders* que indiquem novas ideias, sugestões ou até propostas de design para produtos e serviços, através de concursos ou focus group;
- **Redefinição** – Os colaboradores trabalham com os representantes da empresa na redefinição alguns dos aspetos de um produto ou serviço, ajudando a melhorar a performance física deste e consequentemente oferecendo assim uma melhor experiência para o consumidor;
- **Criação** – os colaboradores e os trabalhadores da empresa trabalham em conjunto no desenvolvimento de um protótipo de um novo produto ou serviço, pois quase todos os protótipos antes de serem comercializados podem e devem ser retocados para garantir a melhor performance possível no mercado.

A cocriação como a conhecemos hoje pode acontecer tanto em ambientes físicos como no mundo digital, no entanto, a onnipresença que o alcance da Internet permite dar às empresas, e a necessidade do ser humano em, cada vez mais, mergulhar nas tecnologias, desde os smartphones, que estão cada vez mais presentes, até aos automóveis, com tecnologia cada vez mais avançada, painéis de controlo cada vez maiores, sendo possível ter internet também no nosso carro, faz com que seja até tentador afirmar que qualquer forma de cocriação, tem lugar no espaço digital (Bhalla, 2016). Contudo, Bhalla (2016) ainda afirma que o mundo físico, ainda tem muito para oferecer, existem várias oportunidades para ser possível cocriar. No entanto, é evidente que os espaços físicos não podem competir com o mundo digital, principalmente se considerarmos fatores como o alcance, a interatividade e conectividade em escala, o alcance da internet é inegavelmente maior. Mas há que reconhecer que há certos projetos ou desafios em que é essencial averiguar presencialmente os comportamentos dos clientes, vê-los efetivamente em ação, sendo a forma mais eficaz de não só conhecer melhor o

consumidor, mas também os hábitos de consumo e comportamentos de compra, tornando a cocriação em ambientes físicos uma “necessidade inegociável” (Bhalla, 2016).

O sentimento de pertença é sempre algo muito valorizado pelo ser humano, logo isso é algo que as marcas deverão ter sempre em consideração, ainda por cima numa era em que o público-alvo é cada vez mais seletivo, mais criterioso, devido à abundância de informação que tem ao seu dispor, e posto isto, valores como a confiança, a autenticidade e a transparência devem ser bastante valorizados e vistos como fatores-chave para as empresas (Hay, 2017). Para alcançar esses objetivos, Hay (2017), afirma inclusive que a cocriação pode ser o caminho mais direto de fazer isso acontecer, tendo em conta que atualmente, com a tecnologia que facilmente está nas mãos das pessoas, é possível ligarem-se e interagirem com as marcas a qualquer momento e em qualquer lugar, logo, as marcas que irão ser recomendadas, que conseguem alcançar um alto posicionamento na mente dos consumidores, são aquelas que não olham para os consumidores apenas como potenciais compradores dos seus serviços ou produtos, mas que tratam os consumidores como se estes fossem também colaboradores da marca. Este sentimento de pertença já mencionado, a satisfação de se sentir parte integrante e útil em alguma coisa, tornas as pessoas muito mais motivadas e interessadas em participar em momentos de cocriação, aproximando-se das suas marcas preferidas.

O avanço tecnológico, e esta facilidade de as pessoas terem acesso a tecnologias, tal como em muitas outras áreas tem sido a força motriz da cocriação. Eventos como o surgimento da *Big Data*, a crescente evolução das *social medias* e consequentemente também da tecnologia portátil, permitiu alcançar níveis maiores de interação entre marca e consumidor (Hay, 2017).

Esta revolução em termos culturais, mudou e de que maneira a relação entre consumidor e marca, é agora possível uma maior proximidade e permite também a colaboração do target e cocriar no desenvolvimento de produtos, serviços ou campanhas publicitárias. E esta constante evolução tecnológica permite construir novas plataformas que fazem da cocriação algo mais presente no quotidiano das marcas (Hay, 2017).

Um exemplo que demonstra bem como a cocriação e esta proximidade entre cliente e marca, pode ser benéfica para ambas as partes, é o exemplo da Lego Ideas Community, dado por Hay (2017), onde nesta comunidade é dada a oportunidade aos fãs de apresentarem as suas propostas para novos conjuntos ou figuras de Lego. De seguida existe uma fase de votação, em que os restantes membros da comunidade votam nos seus conjuntos de eleição, os que obtiverem mais de 10 000 votos, qualificam-se para a fase de avaliação, onde um júri especializado seleciona os melhores projetos, e são esses que irão ser fabricados e vendidos no mundo inteiro como produto oficial da Lego. Os seus criadores para além do devido reconhecimento, têm ainda direito a um royalty (1% do total das vendas líquidas desse produto). Este processo de cocriação existente entre marca e cliente é bastante atrativo e motivador para o consumidor.

Segundo Hay (2017), nos últimos anos tem surgido uma nova vaga de cocriação, onde as marcas que procuram apenas transmitir mensagens de marketing em vez de procurarem interagirem diretamente com o próprio público-alvo, estão a ser esquecidas, e no meio digital ainda é mais evidente, quando é dada a possibilidade ao utilizador de recorrer a bloqueadores de anúncios, controlando a publicidade que lhe é transmitida. Onde antes seria normal ter como objetivo de marketing interromper o consumidor para o impactar, hoje tal estratégia não é mais eficaz, e posto isto, é possível verificar que as empresas mais bem-sucedidas, são as que já o entenderam e rumam para esse caminho.

A cocriação é uma estratégia com uma presença cada vez mais assídua no mundo empresarial, nas mais diversas áreas, principalmente a cocriação com o próprio consumidor, pois é ele o principal visado e também para quem se procura agregar valor. Essa procura tem aumentado, pois as empresas querem estar mais próximas do consumidor, entender melhor os seus interesses, criando valor neste processo interativo entre pessoas e empresas e ainda conseguir-se uma vantagem competitiva no mercado (Ind & Coates, 2013; Kumar *et al*, 2010 *apud* Peças, 2019, p.21).

A criação de valor é possível graças à presença do consumidor no processo interativo de cocriação, culminando em experiências e novas oportunidades para as empresas crescerem (Ramaswamy & Gouillart, 2011 *apud* Peças, 2019, p.21).

Outro aspeto realçado por Peças (2019), é que segundo Sanders & Stappers, (2008), num panorama empresarial, tem sido difícil a aceitação destes processos cocriativos, visto que ainda há quem revele alguma recetividade na escolha desta estratégia, mas deve-se acreditar que todos são criativos e podem contribuir para a solução do problema.

Como exemplo prático pode-se considerar a realidade de uma das temáticas abordadas nesta dissertação, que é o quotidiano de uma agência de publicidade, onde não será apenas na equipa criativa que existirá criatividade, pois no âmbito de um projeto de cocriação, subentende-se que todos os *players* terão a sua importância e podem sim ser criativos, incluindo o próprio consumidor.

Esta metodologia surge como resposta às transformações económicas, às mudanças de hábitos de compra do consumidor, ao impacto que Internet e as tecnologias assumiram no universo empresarial, e é também reconhecido que o papel do consumidor, que outrora era passivo, hoje torna-se ativo, onde era isolado passa a ser mais conectado com os restantes *players*, e tem mãos muito mais informação de forma mais facilitada (Kumar *et al.*, 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004 *apud* Peças, 2019, pp.21-22).

A intervenção do consumidor e a sua participação tem se revelado uma peça-chave para as empresas, quase que uma obrigação, pois melhor que ninguém para além do próprio consumidor para identificar as suas necessidades e desejos. Obriga as firmas criarem plataformas que fomentem a partilha, ferramentas tecnológicas que incitem a interação e troca de ideias, fazendo com que o consumidor e outros stakeholders externos adquiram um papel mais ativo em todo o processo de desenvolvimento de produtos, serviços e se sintam parte de algo maior (Kumar *et al.*, 2010; Ramaswamy & Gouillart, 2010 *apud* Peças, 2019).

Para esta colaboração e ou cocriação, os indivíduos ideais para o efeito são aqueles que são proativos e com vontade enorme de cocriar com as marcas, mas saber quais tipos de

colaboradores escolher dependerá dos objetivos do projeto e da empresa. Por norma, há sempre duas opções, ou recorre ao consumidor final, que tem vontade de dar ideias, sugestões, paixão pelo produto ou serviço em estudo, mas não tem treino para estes programas de cocriação, ou então escolhem-se profissionais e especialistas que já tenham esse treino (Bhalla, 2016).

Muito se tem falado neste capítulo em colaboração e a consequente cocriação entre marcas e consumidor final, mas subentende-se que na maioria dos casos são as agências que fazem o papel intermediário e fomentam esta cocriação. Segundo Hay (2017), podemos considerar a existência de 5 maneiras de as marcas poderem envolver mais processos de cocriação no seu quotidiano:

- Manter o seu público-alvo em contacto constante, obtendo assim conhecimento, feedback, sugestões e ideias novas para os produtos e serviços que se pretende lançar. Envolvendo ainda o consumidor em todas as fases do processo de tomada de decisão;
- Compreender o poder de *Peer to Peer*, dando oportunidades ao público-alvo de comentarem e validar as ideias de outros e aquilo que a marca oferece;
- Dar uso a tecnologia que facilite a colaboração e cocriação com o target. Há que ter noção que atualmente não é só através de *social media* que nos podemos conectar e interagir entre todos, já existem plataformas específicas para cocriação;
- Promover constantemente desafios na comunidade e criar campanhas que fomentem a colaboração. Apelar à participação do público-alvo, apresentando ideias e respostas criativas.
- Ser transparente, deixar o target a “entrar” no coração da marca, e estar disposto a ser honesto e aberto sobre as decisões que toma e a forma como atua.

É necessário reter que apesar da cocriação ser uma metodologia que dá liberdade à geração e consequente exploração de ideias, esta deve ser organizada, deve haver também

uma gestão coesa e de alguma forma adotar uma posição facilitadora para fomentar a criatividade nestas reuniões. O grupo de pessoas envolvidas nesses processos de cocriação, sejam elas profissionais das marcas ou até consumidores finais, apesar das suas paixões, os seus interesses e vontade de participar, têm na melhor das hipóteses, potencial para criar valor. Para que esse potencial seja materializado, os participantes necessitam de recursos e processos para transformar a sua criatividade, em valor tangível (Bhalla, 2016). Em certos casos, segundo Bhalla (2016) é fácil ter acesso a programas de software, se estivermos a cocriar com profissionais desse mercado, mas quando se está a colaborar com stakeholders que não são profissionais, é imperativo fornecer-lhes ferramentas colaborativas, porque sem elas o sucesso da reunião de cocriação agendada fica em causa.

Na continuação desta linha de pensamento da procura e pertinência da existência destas reuniões de cocriação, surge um exemplo da sua aplicabilidade no mercado da publicidade, no mundo de agências, trata-se de uma metodologia criada por uma agência portuguesa, a Torke CC, metodologia essa que apesar de ser alicerçada no *Design Thinking*, é sobretudo sobre a cocriação que esta se destaca. Esta agência, fundada em 2004 por André Rabanea, é hoje uma das agências de marketing criativas mais premiadas do mundo. O seu fundador, que ao longo dos últimos anos, tem sido júri dos mais prestigiados festivais de criatividade do mundo, tais como: Cannes, D&AD, El OJO, entre outros, identificou uma lacuna no mercado português, e sem pensar duas vezes, decidiu aproveitar a oportunidade de preencher essa lacuna existente na altura, e trouxe do Brasil, país de onde é natural, o conceito de marketing de guerrilha. E foi logo desde o início, que a agência se começou a destacar, sendo várias vezes premiada (Torke CC: Creativity at the Core, (s.d.)).

O panorama da agência e também nacional mudou drasticamente em 2012, ano em que o mercado publicitário e não só, foi bastante abalado por uma grave crise económica. A nível interno, teve de haver vários despedimentos, havendo uma reestruturação bastante radical na Torke. Nesse mesmo ano, esta aliou-se à Cabra-Cega, nascendo assim a Torke CC, tal como é conhecida hoje. E foi a partir deste cenário, que nos anos seguintes surge uma metodologia de Cocriação e *Design Thinking*, denominada de Ideators. Com esta crise a forma de trabalhar

desta agência mudou também, esta que até então era uma agência sobretudo de marketing de guerrilha, passou abordar de forma diferente o briefing, e é aí que esta nova metodologia, a Ideators, entra, pois já não procuram o briefing do cliente, procuram antes o desafio proveniente do problema de comunicação do cliente, isto segundo Rodrigo Rodrigues, na altura um dos quatro sócios da Torke CC (Marcela, 2015).

Esta metodologia surge com o propósito de facilitar todo o processo criativo que envolve uma sessão de cocriação. Procura resolver os problemas referentes aos desafios propostos pelos seus clientes com o intuito de aumentar a eficácia criativa e estratégica, através de métodos colaborativos, envolvendo sempre muita criatividade e boa disposição. Esta ferramenta é feita de pessoas para pessoas, e fomenta a colaboração entre elas com tomadas de decisões e ações em tempo real. O sucesso dos resultados das sessões de cocriação que a agência organiza, para os clientes, é assegurado pelo *Know-how* dos seus consultores (Ideators: Co-creation Thinking, (s.d.)).

O Ideators para garantir esses resultados prometidos, utiliza um procedimento que é dividido em 4 fases, todas elas com o propósito de motivar e explorar o lado mais criativo de cada um dos participantes nas sessões. Até mesmo para aqueles que duvidem desse seu lado mais criativo, questionando se conseguem ou não ajudar criativamente no desenvolvimento do projeto da marca, a resposta é sim, conseguem, com o auxílio de cerca de 50 jogos e/ou exercícios propostos pela Torke CC nessas sessões. Assim sendo, essas 4 fases são seguidas com a seguinte sequência:

1. *Learning* (fase de aprendizagem)

- a. Esta é a primeira fase aplicada nas sessões de cocriação, onde se procura chegar a um conhecimento profundo da marca, entender qual o seu propósito, o que tem como objetivo e o porquê de recorrer a estas sessões de cocriação, o contexto em que está inserida, qual é o real problema e que ameaças está a marca a enfrentar. Em suma, aqui procura-se obter mais informação possível e útil para responder ao

desafio e é também nesta fase, que se começam a desenhar as metas que se pretende alcançar e KPIs;

2. *Ideating* (fase de ideação)

- a. Nesta segunda fase, é altura de explorar ideias, procurar criativamente por soluções, colocar possíveis cenários em cima da mesa, produzir alguns insights, literalmente “dar asas à imaginação”. Procura-se ser o mais disruptivo possível, tentando assim desbloquear o pensamento criativo de cada um, podendo inclusive chegar a dezenas de ideias. Todavia, há que ter sempre os resultados da primeira fase em mente, seguindo a mesma linha de pensamento, servindo-se deles como se de uma bússola se tratasse;

3. *Improving* (fase de melhoramento)

- a. Depois de obter várias ideias criativas e soluções para o problema em questão, procura-se agora analisá-las criteriosamente, apostando naquelas que apresentem maior potencial. É uma fase em que se passa a dar mais valor à qualidade em prol da quantidade, ou seja, precisamente o oposto da fase anteriormente, onde não havia grande critério na exploração de ideias, todas elas eram válidas e aceites. Tendo em conta diversos fatores, como o tempo, o orçamento disponível, o desafio em causa, entre outros, procura-se chegar àquelas que demonstram maior eficácia e aplicabilidade no contexto envolvente;

4. *Doing* (fase de prototipagem)

- a. Quando necessário, em projetos como inovação de produto, esta é uma fase importantíssima, pois é o palco para a prototipagem. Aqui faz-se o planeamento, define-se um plano de execução, fazem-se testes e procura-se desenhar um esboço daquilo que pode vir a ser o produto final. É a fase da materialização das ideias que mais se destacaram e foram eleitas como soluções mais credíveis para resolver os desafios.

Outro aspeto a realçar é que apesar de se fazer referência a esta metodologia, pois é bastante esclarecedora de como deve ser feito qualquer processo de cocriação, é possível entender que qualquer que seja a metodologia utilizada para esses processos, devem seguir uma ordem semelhante à deste modelo. Ideators acaba por ser um exemplo da correta utilização da cocriação para resolução de qualquer desafio que uma empresa enfrente. Em suma, aquilo que se pode concluir acerca da aplicabilidade desta metodologia no contexto de cocriação, tendo em conta que este é o seu principal propósito e campo de atuação, é que são facilmente identificáveis vários benefícios, tais como (IDEATORS: Co-creation Thinking, (s.d.)):

- Resolução de problemas – esta trata-se de uma metodologia para resolução de problemas, que para chegar aos resultados esperados, é apenas necessário um desafio e conseguir juntar as pessoas certas no mesmo espaço;
- Colaboração - Este método de trabalho é totalmente a favor da colaboração entre todos, fomentando a eficácia criativa e estratégica, valorizando o *know-how* de todos os participantes das sessões, procurando desbloquear os seus pensamentos criativos através de exercícios já mencionados;
- Acelerador de processos – Procura-se quebrar o gelo, permitir a existência de um ambiente inspirador e que alimente a criatividade. O Ideators acaba por ser uma forma dinâmica e bastante eficiente, que permite chegar a soluções em pouco tempo, economizando várias semanas de trabalho e reuniões que normalmente são despendidas noutras agências para realização de alguns projetos ou campanhas;
- Redução de Risco – Colocando todos no mesmo pé de igualdade, todos os participantes procuram em conjunto enfrentar os desafios que vão surgindo, explorando vários cenários e propondo ideias e soluções para tal. Estando todos na mesma mesa, dificilmente haverá discordâncias, porque depois destas reuniões há um objetivo a cumprir e uma meta que todos querem alcançar, reduzindo assim o risco da solução encontrada ser diferente daquela que o cliente pretende, pois este também está envolvido no processo que levou a essa mesma solução;

- Cultura criativa e colaborativa – é uma ferramenta que permite capacitar as pessoas para conseguirem solucionar desafios futuros, de uma forma mais cocriativa. Há um forte apelo ao trabalho em equipa, pois este permite que haja estímulos constantes entre os participantes, a criatividade de cada um é alimentada por essa colaboração, isto faz com que a autoestima das pessoas e a confiança na capacidade criativa da organização aumentem de forma significativa.

É de salientar ainda que mais à frente neste estudo, na análise à pesquisa qualitativa, voltar-se-á a fazer referência a esta metodologia e à agência também, isto porque o autor conseguiu contactar o CEO da Torke CC e cofundador da Ideators, André Rabanea, tanto para preenchimento do inquérito online como para se agendar uma entrevista, acabando a segunda por ser bastante mais elucidativo de como surgiu esta metodologia e como tem sido o percurso profissional do seu cofundador.

2.3.3 Seis Sigma

Outra metodologia conhecida, e também bastante utilizada pelas empresas para resolução de problemas é o Seis Sigma, metodologia essa cujo foco é essencialmente em comprovações estatísticas, ferramenta rigorosa e que recorre a técnicas de validação de qualidade (Pyzdek, 2003 *apud* França, 2020, p.8). É vista também como uma estratégia corporativa que fomenta o aumento da lucratividade graças ao aumento da qualidade do produto ou serviço, a consequente satisfação do consumidor e a produtividade (Antony & Baluelas, 2018 *apud* França, 2020, p.26)

Segundo França (2020, p.36), Edward Deming, um dos primeiros nomes envolvidos em estudos sobre a qualidade citado por Brenig-Jones & Dowdall (2018), afirmava que a principal razão (cerca de oitenta e cinco por cento das vezes) para as expectativas dos consumidores não serem atingidas, estava diretamente relacionada com lacunas nos sistemas e processos, e a gerência assume aqui um papel preponderante visto que é quem pode alterar o procedimento em vez culpabilizar os colaboradores e incumbir que melhorem a sua *performance*.

O nome da metodologia por si, já sugere algo, visto que Sigma é a letra do alfabeto grego que descreve o desvio padrão, medida estatística de variação. Sendo o desvio padrão visto como uma comparação entre resultados esperados e os realmente alcançados.

Alcançando o nível de seis sigma pode-se concluir que o processo está bastante próximo da perfeição, isto porque com seis desvios padrões encontramos apenas 3,4 defeitos num milhão de ocasiões, ou pode-se afirmar que 99,9997% dos resultados esperado acabaram por ser alcançados. Posto isto, não se pretende eliminar o erro totalmente, mas sim encontrar pontos a melhorar no processo com o intuito de atingir o melhor resultado possível. (Thomsett, 2005 *apud* França, 2020, p.26 – 27)

Tabela 2 – Níveis de Sigma e atingimento de resultados esperados, tabela retirada da dissertação de mestrado Design Thinking e Seis Sigma para Metodologia de Gestão do Conhecimento Organizacional, 2020, de França, S., que retirou de Thomsett, M. C. (2005). Getting started in Six Sigma. John Wiley & Sons, Inc.

<i>Níveis Sigma e atingimento de resultados esperados</i>		
Sigma	Defeitos por milhão	% de atingimento de resultado esperados
6	3,4	99,9997%
5	233	99,977%
4	6.210	99,379%
3	66.807	93,32%
2	308.538	69,1%
1	691.462	30,9%

Bill Smith, engenheiro que estava nos quadros da Motorola, foi responsável pela definição inicial de algumas das premissas do Seis Sigma, pois segundo Smith, qualquer defeito encontrado e corrigido ainda aquando do processo de produção, haveria grande probabilidade de mais defeitos surgirem e serem descobertos pelos clientes. Todavia, se o processo produtivo impossibilita a existência de erros, geraria uma ínfima e insignificante percentagem de defeitos e assim ficariam despercebidos junto dos consumidores. A solução passa então por se ser pró-ativo, em vez de ser reativo (França, 2020, p.26 - 27).

Outro autor citado por França (2020) é Breyfolge (2003) que considera que não se pode relacionar esta metodologia diretamente conceito de qualidade na sua essência, mas pode ser vista como uma ferramenta que ajuda o incremento da faturação das firmas como

consequência do aumento do valor entregue ao consumidor. Objetivamente, procura-se aumentar a referida qualidade conseguindo produzir produtos e serviços melhores, de maneira mais eficiente e barata, encontrando os entraves que impossibilitam agregar valor para o consumidor.

Outro das grandes vantagens deste método é sua versatilidade, podendo este ser aplicado tanto num processo de melhoramento daquilo que será oferecido ao cliente, como também pode ter utilidade para o público interno das firmas (Yang & El-Haik, 2003 apud França, 2020).

2.4 Conclusões da Revisão

Nos capítulos anteriores, exploramos a publicidade em Portugal, analisando as agências de publicidade, as suas características, importância e principais desafios. Além disso, investigamos as metodologias criativas e de cocriação, com foco no *Design Thinking*, na Cocriação e no 6 Sigma.

As agências de publicidade tradicionais enfrentam grandes desafios devido às mudanças nos comportamentos e preferências dos consumidores. O investimento em publicidade online tem crescido, levando as agências a se adaptarem a essa nova realidade e a procurarem abordagens inovadoras para alcançar o público-alvo.

As agências de publicidade desempenham um papel essencial na promoção de marcas e produtos, utilizando estratégias criativas para atingir os objetivos dos clientes. Elas são compostas por profissionais especializados que colaboram em equipa para desenvolver soluções criativas e eficazes.

Nesse contexto, as metodologias criativas e de cocriação ganham destaque. O *Design Thinking* é uma abordagem que coloca as necessidades dos consumidores no centro do processo criativo, estimulando a ideação e procura de soluções inovadoras. A Cocriação envolve a participação ativa dos clientes e outras partes interessadas, proporcionando uma diversidade de perspetivas e *insights* valiosos. O 6 Sigma, por sua vez, procura a melhoria contínua dos processos e a redução de falhas.

Estas metodologias podem impulsionar a criatividade, a colaboração e a eficiência operacional das agências de publicidade. No entanto, é importante ressaltar que cada agência é única e deve adaptar essas metodologias de acordo com suas necessidades e realidades específicas.

Recomenda-se que as agências de publicidade estejam abertas à exploração contínua de metodologias criativas e de cocriação, procurando melhorar as suas práticas e processos. A inovação, o envolvimento do cliente e a procura pela excelência são elementos fundamentais para o sucesso das agências nesse cenário em constante evolução.

3 CAPÍTULO III - METODOLOGIAS

3.1 Metodologias e métodos escolhidos em linha com os objetivos e questões de investigação

Na investigação a que o autor se propõe para a Dissertação de Mestrado de Design e Publicidade, definiu-se um diagrama (figura 1, p. 4) que representa o desenho do estudo de uma forma generalizada, indicando o tema e o cluster que serviram como pontos de partida, as questões de investigação sobre as quais o estudo se desenrolará e o respetivo planeamento de todo o processo de investigação, a ordem em que foram realizadas as várias etapas, assim como as ferramentas que serão utilizadas.

Sendo que nesta fase o foco estará mais no desenho do estudo da parte de investigação exploratória que, conforme já foi dito, complementarà a revisão de literatura e irá permitir elaborar numa etapa seguinte entrevistas semiestruturadas mais cientificamente robustas.

Neste capítulo iremos apresentar as etapas a que o estudo recorreu. Numa fase inicial estamos a partir de uma abordagem exploratória e iniciamos uma investigação que não é descritiva nem causal, mas sim exploratória. A investigação exploratória permite, através de estudos qualitativos, procurar adquirir um maior conhecimento e uma melhor compreensão do mercado publicitário antes de partir para as entrevistas com os especialistas. Pretendemos também compreender de que forma estas ferramentas de cocriação podem revelar-se úteis e necessárias para o sucesso das agências de publicidade e dos seus clientes.

No entanto, será um método de investigação misto, isto porque a sua principal premissa é a complementaridade, será possível recolher, analisar e combinar dados qualitativos e quantitativos neste estudo, criando uma metodologia mista (Creswell, 2009 apud Gancho, s.d. Slide 46, Parte I). A necessidade de utilizar em simultâneo, ambas as técnicas, deve-se essencialmente às suas potencialidades, mas acima de tudo às suas limitações quando utilizadas individualmente. A par desta situação, também é de salientar que embora, estas ferramentas tenham propósitos diferentes, torna-se possível extrair o melhor de cada uma para responder à questão específica (Paranhos *et al.*, 2016, p. 389). A seguinte ilustração, a figura 5, representa bem esse raciocínio.



Figura 5 - "Complementaridade das abordagens" retirado de Paranhos *et al.*, 2016

Tal como já mencionado anteriormente, cada abordagem pode assumir um papel pertinente na pesquisa em questão, sendo ela A ou B, seguindo a linha de pensamento da figura 5. Esta complementaridade permite alcançar uma região ainda por explorar (C) e faz com que esta faça, agora parte do estudo exploratório oferecendo assim um desenho desse mesmo estudo consideravelmente mais robusto.

3.2 Tipo de Abordagem

Será um processo de investigação flexível pois assume inicialmente um caráter exploratório partindo depois para uma recolha mais estruturada onde serão aplicadas as entrevistas semiestruturadas aos especialistas com base na análise de dados recolhidos nas entrevistas exploratórias iniciais em modelo de estudo piloto. Irão ser recolhidos tanto dados primários, usando métodos de investigação como as entrevistas exploratórias, questionário online e entrevistas semiestruturadas, como secundários tais como a revisão da literatura que foi realizada através da leitura e análise de artigos, livros e dissertações de mestrado e doutoramento. Procura-se assim clarificar o contexto envolvente para uma definição do problema mais objetiva e uma resposta mais concreta às questões de investigação e aos objetivos desta dissertação (Gancho, s.d., slides 75-77, Parte I).

Inicialmente, devido ao desconhecimento por parte do autor sobre os contextos de trabalho e processos criativos realizados em Agências de Publicidade e apesar de estar a realizar um mestrado em Design e Publicidade e ter conhecimentos teóricos e práticos, nunca trabalhou em agências ou teve experiência nas mesmas em primeira mão. Assim sendo, tornou-

se necessário construir um estudo exploratório inicial que iremos nomear de estudo piloto para perceber a viabilidade do questionário final que posteriormente será enviado a indivíduos em diferentes lugares na hierarquia das agências, na perspectiva de obter também diferentes pontos de vista consoante os cargos que ocupam e ainda caso seja possível também procurará enviar ao consumidor de publicidade e os próprios clientes das agências. Iremos também realizar entrevistas exploratórias como parte do estudo exploratório piloto que nos irão também informar relativamente às entrevistas semiestruturadas com especialistas. Estas irão incidir sobre profissionais que atuem em agências de publicidade, e que ocupem os cargos mais relevantes dentro das agências.

Relativamente à amostra, os participantes são profissionais de agências de publicidade, de diferentes cargos, e sabia-se à partida que esta será tendencialmente pequena tendo em conta os recursos disponíveis do autor. Embora não se possa afirmar que se trata de uma investigação conclusiva causal, logicamente procura-se chegar a uma conclusão, e acredita-se na existência de uma relação causa-efeito entre as metodologias criativas e uma melhoria no desempenho nos resultados em agências de publicidade, mas tendo em conta a dimensão da amostra, torna-se complicado e de certa forma impossível chegar a uma conclusão como aquela que seria possível como uma amostra significativamente maior. Devido a essa dificuldade, também se restringiu a amostra apenas à região da Grande Lisboa, e não a Portugal inteiro.

Tendo em conta que até ao momento da realização deste capítulo, ainda não se começou a contactar as agências para a pesquisa exploratória, ainda não é possível identificar concretamente o universo em estudo, ou seja, referir exatamente quais as agências de publicidade e quais os indivíduos que serão entrevistados, no entanto já é possível definir um perfil para a população em estudo, segundo os seguintes termos:

Elementos: Homens e mulheres com idades superiores a 18 anos

Unidades de sondagem: Indivíduos que trabalhem em Agências de Publicidade.

Âmbito: Região da Grande Lisboa

Data: (estimativa) fevereiro a maio 2023

Abordando agora as técnicas de amostragem, podemos estar perante uma amostragem probabilística ou uma não probabilística, sendo que no presente estudo, a técnica utilizada será a amostragem não probabilística, que se baseiam numa escolha criteriosa, nada aleatória, de alguns elementos da população. A escolha desta técnica é relativamente fácil de explicar, pois conforme já mencionado, é impossível para o autor atingir um grande número de pessoas, tendo em conta os recursos que tem à sua disposição. Posto isto, os dados serão recolhidos conforme as agências, e os respetivos profissionais que forem contactados se mostrarem disponíveis para as entrevistas e os questionários. E a escolha dessas agências será feita através dos contactos que o autor do estudo conseguirá obter. Podemos considerar quatro tipos de amostragem não probabilística, sendo eles por Conveniência, Intencional, Quotas e Bola de neve conforme é possível verificar na representação gráfica da figura 6 abaixo.

CLASSIFICAÇÃO DAS TÉCNICAS BÁSICAS DE AMOSTRAGEM

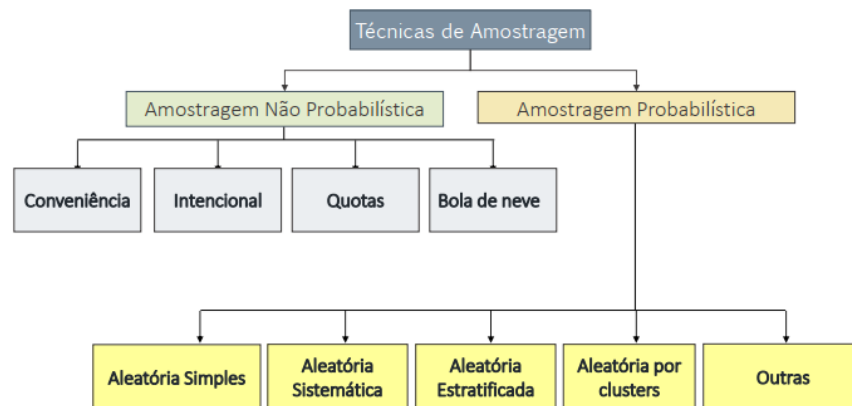


Figura 6 - "Classificação das técnicas básicas de Amostragem" retirado do conjunto de slides "Introdução à Análise de Dados - Amostragem" (Fidalgo, 2022, p. 10 - parte 4)

De todas as técnicas não probabilísticas, aquela que iremos usar com mais frequência, será a Amostragem por Conveniência, onde o critério de seleção das unidades da amostra é escolhido pelo entrevistador. O critério de seleção baseia-se na acessibilidade e disponibilidade que os entrevistados eleitos tiverem.

Uma das grandes vantagens destas técnicas é o baixo custo, o facto de a seleção da amostra ser mais rápida e acaba por ser mais conveniente tal como o próprio nome indica. (Fidalgo, 2022, slide 23 – Parte 4)

3.3 Técnicas de recolha de Dados

Atualmente, podem-se considerar quatro técnicas de recolha de dados, podendo vir a ser implementadas por diferentes instrumentos (Fidalgo, 2022, slides 3-4 – Parte 3), e são elas:

- Inquérito por questionário
- Inquérito por Entrevista
- Observação e Testagem
- Análise Documental

Conforme já mencionado mais acima, parte dos dados secundários recolhidos são recolhidos por recurso à análise documental, através da revisão literária, apresentado a informação encontrada diferente do original, havendo aqui uma filtragem do conteúdo, o que facilitará a sua consulta e respetiva interpretação em estudos que surgiram posteriormente, e que venha a utilizar a presente pesquisa como fonte de informação.

As outras técnicas de recolha de dados usadas pelo autor são os inquéritos por entrevista ou por questionário, em busca de dados primários. A forma como estas são administradas ainda não está totalmente definido pois dependerá essencialmente de fatores como a disponibilidade e acessibilidade dos entrevistados. Podendo ela ser indireta, com recurso ao telefone, onde o entrevistado não vê o questionário, devendo este ser redigido de forma mais informal e onde se procuram respostas mais rápidas e simples possível, ou de forma presencial, onde aí já há a possibilidade de se colocarem perguntas mais longas e com um grau de complexidade maior ao entrevistado. Se se tratar de uma administração direta, pode ser via online onde as questões são simples e o seu preenchimento deve também ser bastante intuitivo, não induzindo assim o erro (Fidalgo, 2022, slide 9 – parte 3).

Apesar de parecer um dado adquirido, é preciso ter atenção à legitimidade do questionário, para não perder o risco de o inquirido decidir abandonar o questionário. Terá de se transmitir confiança e existir uma total abertura por parte do entrevistador para qualquer situação, procurando aumentar a disposição dos inquiridos a responder. Tem de se evidenciar o porquê da importância daquele indivíduo em questão para o estudo.

Tomar consciência do ambiente e contexto envolvente é uma das premissas a ter, pois este pode não ser tão propício a uma maior disponibilidade do entrevistado. Assim como é também extremamente necessário ter noção que a maioria dos entrevistados não estarão dispostos a confidenciar certas informações que podem vir a deixar essa pessoa desconfortável, ou até mesmo denegrir a sua imagem.

As questões de eleição deverão ser as mais objetivas como as de escolha simples ou múltipla, e evitar as de resposta aberta, pois tendencialmente as pessoas evitam esse tipo de questões.

3.4 Pesquisa Quantitativa

Consiste essencialmente num processo sistemático da coleta de dados tanto observáveis como quantificáveis, com base na observação de acontecimentos independentes do próprio investigador (Sousa e Batista, 2011, p.55 *apud* Gancho, 2022, slide 42 – Parte I).

Procura-se chegar a um conjunto de proposições holísticas e com “validade universal decorrentes do processo experimental, hipotético-dedutivo e estatisticamente comprovado” (Gancho, 2022, slide 43 – Parte I).

E devido a essas fortes associações a dados estatísticos, tem naturalmente ainda mais credibilidade e por norma, este tipo de pesquisa, também costuma estar associado a uma pesquisa de Research Design experimental, recolhendo dados numéricos também. Numa pequena escala, as ferramentas utilizadas costumam ser os inquéritos por questionários, como forma de obter dados. Procura-se identificar uma significativa porção de indivíduos que reflitam e representem o universo ao qual estão inseridos, e aqui perceber a relação entre as respostas e as suas concordâncias (Gancho, 2015, p.128).

A partir dos dados recolhidos através deste tipo de abordagem é possível tomar partidos e fazer algumas associações e/ou afirmações em relação ao seu objeto de estudo. Isto porque independentemente da natureza dos dados, se são nominais, ordinais, de intervalo ou rácio, é necessário deixar claro as considerações finais retiradas do estudo (Gancho, 2015, p.129).

3.4.1 Inquérito Exploratório Quantitativo

Conforme já mencionado anteriormente, o método eleito para este tipo de pesquisa será um questionário online, uma ferramenta comum nas ciências sociais, pois através de uma pesquisa de mercado é possível recolher opinião acerca da temática em estudo. Deverá partir do pressuposto que as questões levantadas pelo autor serão específicas e previamente determinadas durante um curto espaço de tempo (Hoinville et al., 1982 apud Gancho, 2015, p.133).

Um questionário online permite-nos atingir um público-alvo maior, através de uma amostra representativa da população. É normalmente utilizado para recolher informação dessa amostra que possa responder às questões de investigação criadas e permite também testar as suas hipóteses (Gancho, 2015, p.153).

A mais importante etapa neste tipo de estudo é a formulação do questionário. E para este recolher a informação pretendida, o autor deverá escolher as perguntas mais adqueadas para o efeito. E segundo Gancho (2015, p.153) que cita Matthews e Ross (2010), os questionários podem ter os seguintes tipos de questões:

- 1) Questões de resposta aberta, que como o próprio nome indica, que fomenta a liberdade na resposta. Sendo deixado um espaço em branco para a resposta;
- 2) Lista de itens, dando a possibilidade ao inquirido de escolher, dentro das opções apresentadas, quais eleger para melhor responder à situação em estudo;
- 3) Questões dicotómicas, onde a resposta está limitada a apenas duas respostas alternativas: “sim” ou “não”, “concordo” ou “discordo”, etc. Podendo ainda ser complementadas com uma alternativa neutra, isto é, “não sei”, “nenhum do dois”, entre outras;

- 4) Escolha múltipla, em que mediante várias respostas apresentadas, é pedido que se escolha aquela que melhor serve para o efeito;
- 5) Perguntas de Escala, onde é pedido ao inquirido que avalie dentro de uma escala, a afirmação e/ou questão apresentada.

Conforme o estudo em causa, podemos ter diferentes abordagens e construir questionários com estruturas diferentes e questões diferentes. Podemos usar todos os tipos de questões mencionadas anteriormente, como podemos escolher apenas alguns. Mas independentemente disso devemos evitar ao máximo palavras pouco comuns, que possam ter mais que um significado, que dificulte a sua compreensão por parte do inquirido. Escapar também de alternativas ou informação subentendida e à manipulação do participante. Fazer redações longas e recorrer a termos muito abstratos, é algo a evitar também. Recorrer sempre a afirmações positivas e negativas (Fidalgo, 2022, slide 21-30 – Parte 3).

Para o presente estudo, em que se procura entender a influência das metodologias criativas nos resultados de desempenho, o autor irá recorrer a perguntas mais objetivas e simples, como as de escolha múltipla, escolha de itens, dicotómicas, de escala e tentar evitar as de resposta aberta, pois em relação a estas, os participantes têm por hábito estarem menos disponíveis a responder, o que já não acontece tanto com os restantes tipos primeiramente mencionados.

3.4.1.1 Amostra

As amostras estudadas nesta pesquisa quantitativa através do inquérito por questionário são essencialmente profissionais de agências de publicidade, e numa fase posterior, caso seja possível também se procurará alcançar os próprios clientes e o consumidor de publicidade.

3.4.1.2 Técnica de Análise de dados

Tratando-se de questionário online, a análise dos dados daí retirados, será naturalmente feita de forma informatizada, pois devido ao avanço computacional observado, é possível codificar essa mesma informação num banco de dados e examiná-los quantitativamente (Paranhos, 2016, pp.397-398).

A análise estatística dos dados obtidos através deste inquérito será feita, essencialmente, com recurso à plataforma de software IBM SPSS Statistics que permite uma análise estatística avançada e a possibilidade de trabalhar com *Big Data*, trabalhar com teste de hipóteses, a partir dos resultados construir gráficos e tabelas que facilitem a compreensão e leitura desses dados.

Para a análise destes dados neste programa, é necessária uma preparação de dados, que consistirá num processo de conversão da informação recolhida a partir dos instrumentos de medida. E segundo Fidalgo (2022, slide 2 – Parte 5) o processo em si segue normalmente 5 passos:

- 1) Codificação de dados;
- 2) Revisão e validação de dados;
- 3) Transcrição dos dados;
- 4) Depuração dos dados;
- 5) Ajustamento Estatístico de dados

3.5 Pesquisa Qualitativa

Uma pesquisa qualitativa possibilita a recolha de dados que possam servir para perceber alguns processos sociais e diz respeito ao significado que os entrevistados atribuem às experiências vividas no seu quotidiano. (Gancho, 2015, pp.126-127) Permite também manter um contacto constante direto e interativo com o objeto de estudo.

Este tipo de pesquisa parte de uma posição filosófica, pois preocupa-se como contexto social é interpretado e percebido. Os métodos utilizados para a recolha de dados são flexíveis e conscientes do ambiente social envolvente, não seguindo parâmetros rígidos e estandardizados. Assumem uma análise com uma visão mais holística em vez de seguirem uma análise em busca de padrões, tendências ou correlações. No entanto, esta análise surge normalmente após a análise quantitativa, uma análise mais estatística. (Mason, 1996 *apud* Gancho, 2015, p. 127)

Conforme já mencionado anteriormente um dos métodos utilizados nesta pesquisa será as entrevistas, que se trata de uma investigação ativa intervencionista, pois parte da proatividade do autor/entrevistador.

Há essencialmente três tipos de entrevistas, e são eles:

- a) Entrevista exploratória
- b) Entrevista estruturada
- c) Entrevista semiestruturada

3.5.1 Entrevistas Semiestruturadas

Sendo o último, o escolhido para o estudo em causa, pois as entrevistas semiestruturada partem de um inquérito que é direcionado a um público generalizado que permitirá alguma abertura nas respostas. Apesar destas abordarem as dimensões e objetivos, não se pretende respostas estritamente focadas em conceitos específicos.

É imperativo que na construção de um guião para uma entrevista ou na concessão de um questionário piloto, esteja sempre presente os objetivos destas ferramentas para o estudo. A forma como a informação é recolhida, poderá e deverá ser recolhida de forma sistematizada, com o intuito de fomentar a boa compreensão do entrevistado.

De forma objetiva, as questões devem ser desenvolvidas em constante sintonia com os objetivos da ferramenta, não destoando das diretrizes traçadas, mas procurando simplificar o inquérito, não só para a fácil compreensão já mencionada, assim como, para fomentar a boa disposição dos intervenientes.

3.5.1.1 Amostra

A amostra desta técnica será sobretudo profissionais de agências de publicidade, e preferencialmente, que ocupem cargos mais importantes. Embora ainda não tenha muita mais informação sobre esta amostra, pois conforme já foi mencionado, ainda não foi possível entrar em contacto com os potenciais entrevistados, serão estes o público-alvo destas entrevistas.

3.5.1.2 Técnica de Análise de dados

Caso seja possível, a gravação da entrevista também em vídeo é essencial, pois permitirá uma melhor análise pós-entrevista. No entanto, terá de haver autorização por parte do entrevistado.

Ao longo da entrevista, o autor, enquanto entrevistador, irá recolher alguns apontamentos que ajudem numa melhor compreensão de alguma temática ou fator que antes da entrevista não era compreendido corretamente. E não haverá ninguém melhor que os próprios profissionais para esclarecer estas questões que se levantam durante a pesquisa exploratória previamente feita.

4 CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Considerando as metodologias anteriormente apresentadas e consequentemente aplicadas na prática, nomeadamente o questionário online e as entrevistas semi-estruturadas feitas a profissionais, procura-se agora partir para a discussão dos resultados recolhidos neste estudo exploratório. Tendo em conta a ordem em que foi feita esta investigação, a análise e discussão seguirá a mesma ordem, isto é, começamos por nos focar nos dados obtidos no questionário online e posteriormente nas entrevistas.

4.1 Questionário Online

A pesquisa quantitativa neste estudo focou-se em primeiro traçar um perfil dos profissionais inquiridos, começando por identificar as agências em que trabalham e os cargos que ocupam; de seguida perceber em que medida as metodologias criativas fazem parte do quotidiano das agências; o quanto os clientes se envolvem no processo criativo na criação de campanhas publicitárias; o quanto é valorizada a criatividade na hora de formar as equipas; qual a importância dada à co criação e colaboração entre os diversos departamentos; a relevância dada à avaliação dos resultados consequentes do uso das metodologias criativas e de cocriação, assim como a importância das pesquisas de mercado e análises de tendências.

Na primeira parte deste questionário, o foco estava em perceber o enquadramento a nível profissional dos inquiridos, sabendo a que agência pertencem e que funções ou cargos exercem nessa mesma agência. Tal como já mencionado anteriormente, a totalidade dos participantes são profissionais em agências em Portugal, mais concretamente em Lisboa, pois devido à limitação de meios do autor, focou-se apenas neste universo, e consequentemente obteve-se uma amostra relativa pequena, mas de onde já é possível retirar algumas conclusões acerca da temática proposta no estudo.

4.1.1 Análise Demográfica

A amostra deste estudo quantitativo contou com 22 participantes, que resultaram do efeito *snowball*⁴ pela partilha do link através do LinkedIn, Whatsapp, feita pelos respondentes nos seus círculos de contactos. Conforme já mencionado no ponto 4.1, numa primeira fase do inquérito, procurou-se definir um perfil, começando pela caracterização da amostra, identificando o género, a faixa etária e o nível de escolaridade dos inquiridos.

Face ao género (figura 7 e tabela 3) é possível verificar uma grande disparidade em termos de participação, correspondendo 77,27% ao sexo masculino e apenas 22,73% ao sexo feminino, como é possível apurar na figura 7.

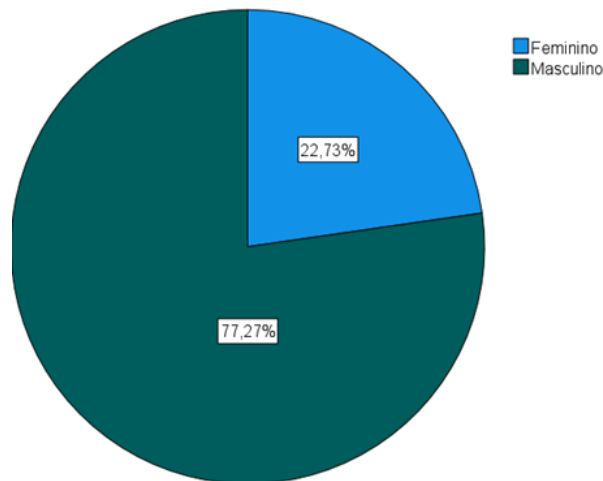


Figura 7 - Identificação por género

Em termos de frequência absoluta, podemos constatar na tabela abaixo, a tabela 3, que os 22,73% do sexo feminino, já referenciados, correspondem a 5 respondentes, e os 77,27% do sexo masculino correspondem aos restantes 16 indivíduos.

⁴ Efeito snowball – uma das formas mais comuns de amostragem não probabilística, em que quando o universo em estudo é difícil de alcançar e a concepção de uma lista da população gera dificuldades para o investigador.

Tabela 3 - Identificação por género

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Válido	Feminino	5	22,73	22,73
	Masculino	17	77,27	77,27
	Total	22	100,00	100,00

Focando a atenção agora na idade dos inquiridos (figura 8) podemos constatar que a faixa etária mais representada é a dos 21 – 29 anos com 40,91%, seguida da faixa etária dos 40 – 49 anos com 27,27%, a faixa etária dos 30 – 39 anos está representada com 22,73% e aquela que tem menor percentagem na amostra em questão é dos 50 – 59 anos com 9,09%.

O motivo da faixa etária com maior percentagem ser também a mais jovem aqui representada (figura 8), é compreensível pelo facto dos indivíduos nela incluídos terem-se demonstrado uma maior disponibilidade para responder.

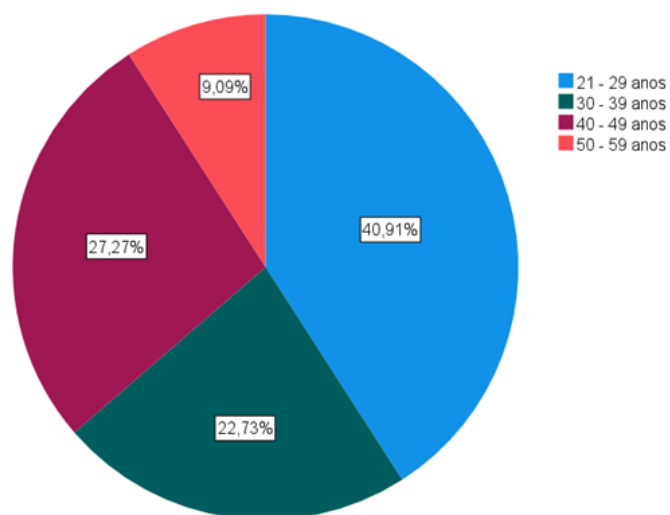


Figura 8 - Divisão por faixa etária

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, observando a figura 9 é possível confirmar que a que se destaca mais é a Licenciatura, correspondendo a 54,55% das respostas,

logo a seguir temos Mestrado, com 22,73%, relativamente à Pós-graduação, esta ficou representada com 18,18% e por fim com menor valor, temos o Ensino Secundário com 4,55%.

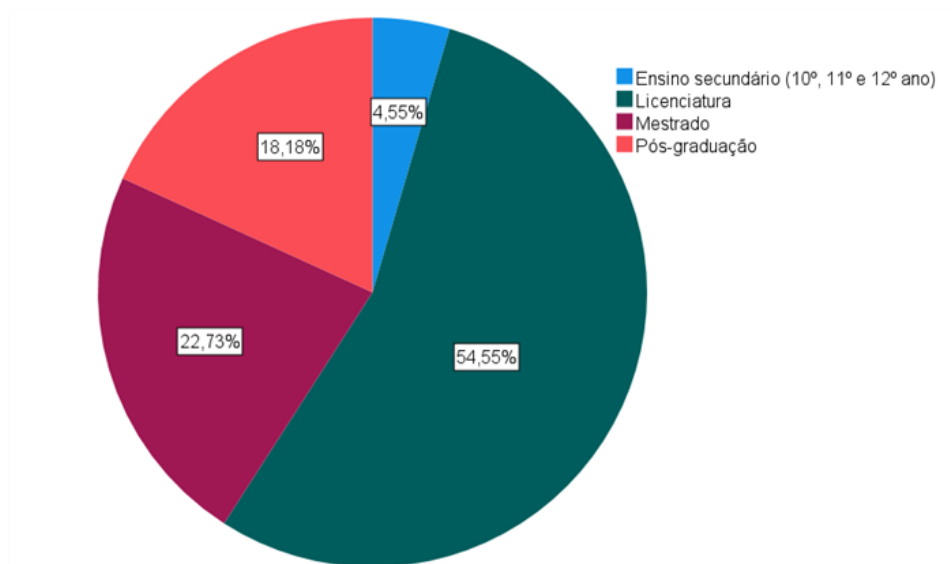


Figura 9 - Divisão por nível de escolaridade

Ainda face à caracterização da amostra, podemos averiguar, através da observação do gráfico circular abaixo representado (figura 10), quais as agências em que os respondentes trabalham. Sendo que aquela que se destaca das restantes com percentagem é a Comon com 27,27%, da qual se verificou uma maior disponibilidade para responder ao questionário. A segunda agência com maior representação é a Bar Ogilvy com 13,64%, seguida temos a Pepper – Brand Taste, a Torke CC e a Adagietto, todas com 9,09%.

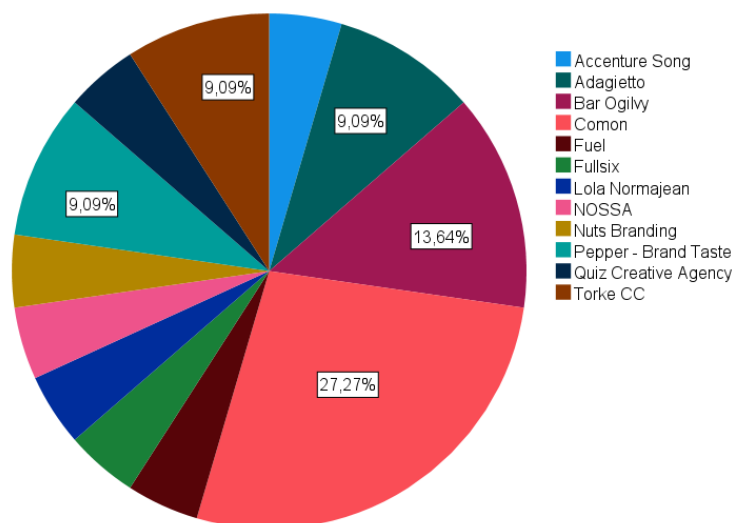


Figura 10 - Distribuição por agências

E face aos cargos exercidos nas agências anteriormente mencionadas, verifica-se uma grande variedade dos mesmo (figura 11), e um dos objetivos deste questionário era precisamente esse, conseguir uma amostra que seja constituída por indivíduos com diferentes postos de trabalho, independentemente das agências em que estão inseridos, com o intuito de obter perspetivas diferentes. Observando a figura 11, e apesar da grande variedade, é ainda assim possível destacar 4 cargos, o de Social Media Manager, Diretor Criativo, Diretor de Arte e de Designer de Comunicação, todos eles representados com 9,09%.

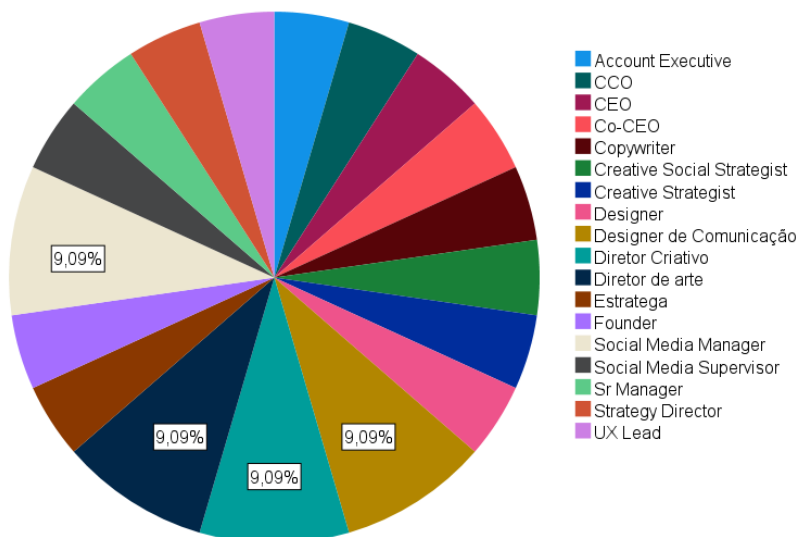


Figura 11 - Distribuição por cargos

4.1.2 Análise dos principais resultados

Feita a análise ao perfil dos inquiridos, parte-se agora para uma segunda fase, cujos dados aqui recolhidos e devidamente analisados surgem com o propósito de obter respostas para questões que remetem para a relação estabelecida entre agências e clientes, para uma melhor perceção do ambiente em agência, as metodologias utilizadas no processo criativo, e de que forma o próprio cliente pode estar envolvido neste. E perceber ainda de que forma essas metodologias criativas e de cocriação podem ter impacto positivo no desempenho das em Agências de Publicidade na área da Grande Lisboa.

As primeiras questões desta segunda parte são focadas precisamente na frequência da utilização de metodologias criativas e de que forma os clientes se envolvem no processo criativo, sendo que isso pode variar consoante a agência em questão, pois os processos e métodos de trabalho são diferentes naturalmente.

Daqui em diante, as restantes questões foram feitas através de uma escala de Likert, numerada de 1 a 5, em que 1 significava “nunca utilizamos” e 5 “sempre utilizamos”. Relativamente ao desenvolvimento de campanhas publicitárias, e tendo em conta amostra deste questionário, e observando o gráfico abaixo representado (figura 12), é possível verificar-se que quando questionados pela utilização de metodologias criativas, todos os inquiridos afirmam utilizá-las. No entanto, apenas metade, 50,00%, diz utilizar sempre, e em contrapartida, 13,64% afirma utilizar raras vezes. Podemos também considerar que a maioria, isto é, 68,18% (50,00% - utilizamos sempre + 18,18% - utilizamos muitas vezes) utiliza-as com muita frequência.

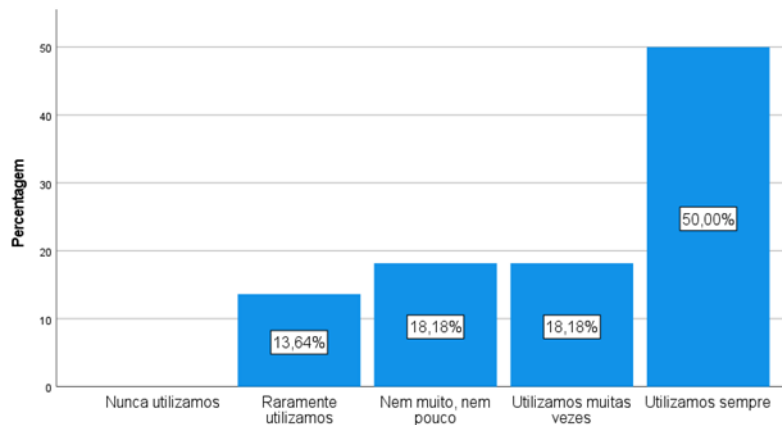


Figura 12 - Utilização de metodologias criativas para desenvolver campanhas publicitárias

Quanto ao envolvimento do cliente no processo criativo em campanhas publicitárias (figura 13) verificamos que há uma maior dispersão nas respostas, sendo as respostas “envolvemo-los muitas vezes” e “raramente os envolvemos” aquelas que se destacam mais, com 36,36 % e 31,82 % respetivamente, todavia também temos agências que fazem questão que o cliente esteja envolvido em mais fases do processo criativo (“sempre os envolvemos”), representando 13,64 % da amostra. Em contrapartida, 4,55 % afirma que nunca envolve o cliente, apenas nas fases essenciais, a reunião para o briefing, e depois para apresentar a proposta da agência ao problema e aprovação final.

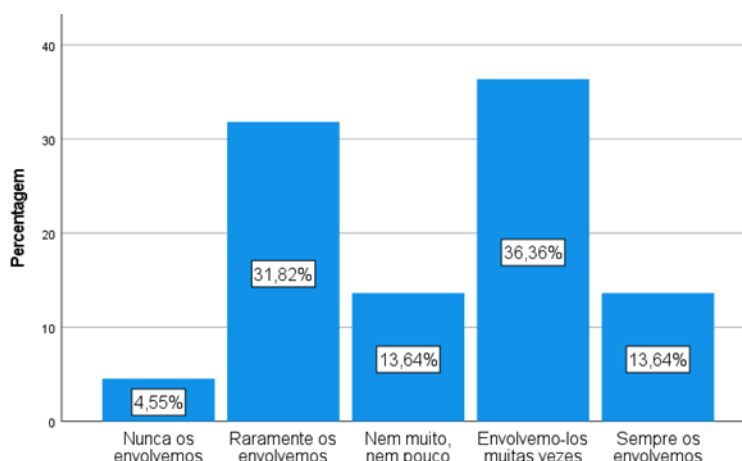


Figura 13 - Envolvimento dos clientes no processo de criação de campanhas publicitárias

Ainda face ao envolvimento dos clientes, agora quando questionados sobre a adoção por parte das agências de metodologias de cocriação com o próprio cliente (figura 14), a

resposta com maior percentagem foi “raramente adotamos” com 36,36%, e logo a seguir temos quem afirma não dar muita relevância à cocriação com clientes (“Nem sim, nem não”), com 27,27%, de seguida quem respondeu “adotamos muitas vezes”, com 18,18%. Há ainda assim uma percentagem mais pequena de inquiridos, cerca de 9,09%, que afirmam que nunca recorrem a momentos de cocriação com o cliente aquando da construção de campanhas publicitárias, ou seja, aqui temos apenas os momentos de contacto com os clientes obrigatórios, já referidos na questão anterior. E no polo oposto, temos também quem utilize sempre metodologias de cocriação, também representados com 9,09%, fazendo do cliente uma peça fundamental no processo criativo.

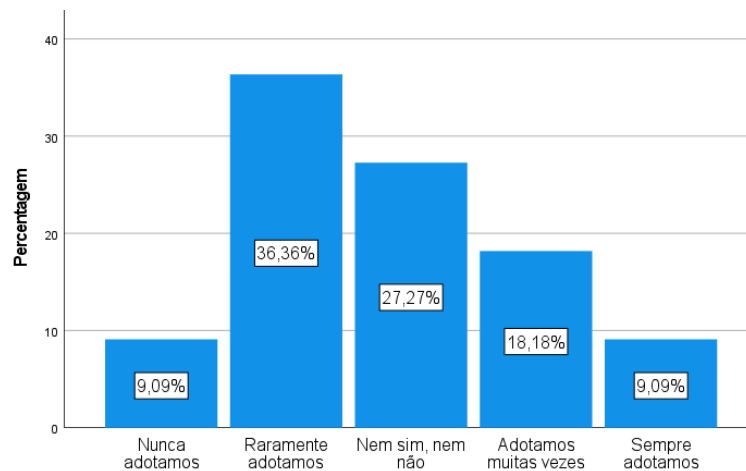


Figura 14 - Adoção de metodologias de cocriação com clientes

Quando abordado o tema da criação das equipas (figura 15), é fácil perceber que a criatividade é muito valorizada para a maioria dos inquiridos, representados com uns expressivos 90,91% (27,27% - valorizamos muitas vezes + 63,64% - sempre valorizamos) conforme é possível ver na figura 15. Se nos focarmos apenas naqueles que têm sempre em conta a criatividade na hora de criar equipas, temos também uma maioria absoluta, com 63,64%, e para estes indivíduos, para responder a qualquer desafio/problema do cliente, a criatividade é uma ferramenta fundamental.

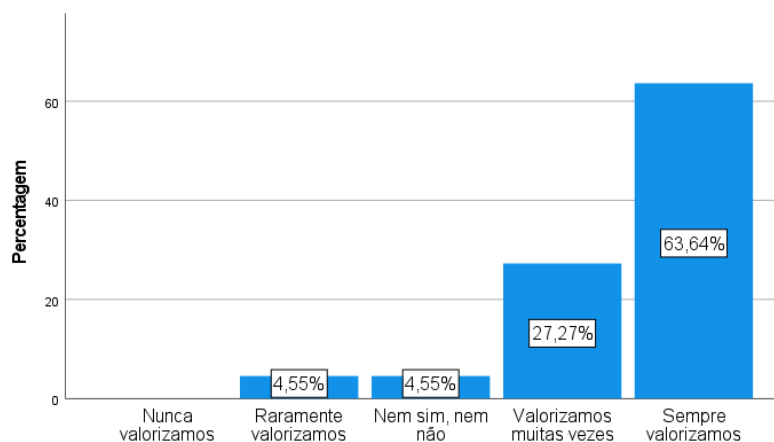


Figura 15 - Valorização da criatividade na hora de escolher a equipas

Face ao investimento na formação e capacitação para aprimorar as metodologias criativas e de cocriação (figura 16), é possível verificar que existe uma preocupação nessa área, tendo em conta os 54,55% (22,73% - Investimos muitas vezes + 31,82% - Sempre Investimos) que afirmam investir com muita frequência. De seguida, no meio termo, também com 22,73%, afirmam que nem investem muito nem pouco, ou seja, há investimento, mas não é uma prioridade. Há ainda quem investe muito pouco (18,18%), ou até mesmo nada (4,55%), não valorizando assim a formação e capacitação para o uso das metodologias mencionadas.

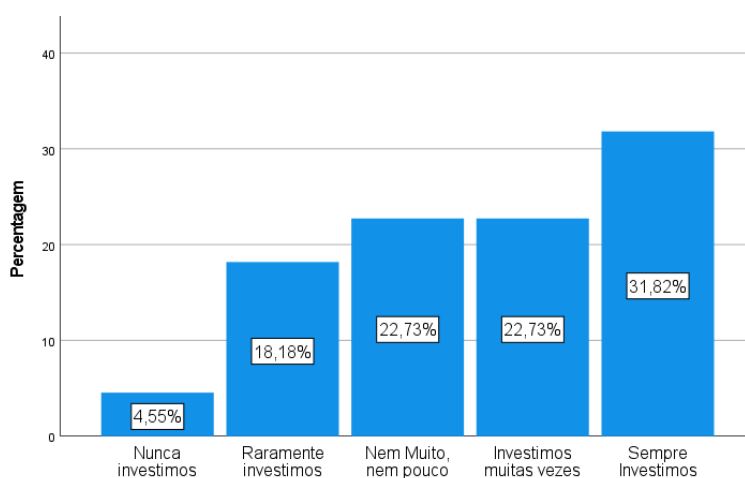


Figura 16 - Investimento em formação e capacitação para aprimorar as metodologias criativas e cocriação utilizadas nas campanhas publicitárias

Consoante o desafio e/ou problema identificado no briefing do cliente, pode haver várias respostas possíveis, havendo em alguns casos a necessidade de haver momentos de colaboração entre departamentos e diferentes equipas dentro da agência, e tal é possível verificar pelas respostas ao inquérito online (figura 17). Sendo uma prática usual para 81,81% dos respondentes (36,36% - Incentivamos muitas vezes + 45,45% - Sempre incentivamos), sendo mesmo imperativo para 45,45% dos inquiridos, que afirmam trabalhar sempre em conjunto com outros departamentos. Ainda assim, existem profissionais (4,55%), que afirmam que na sua agência, não é uma prática habitual, inclusive não incentivam a colaboração entre os diferentes departamentos da agência.

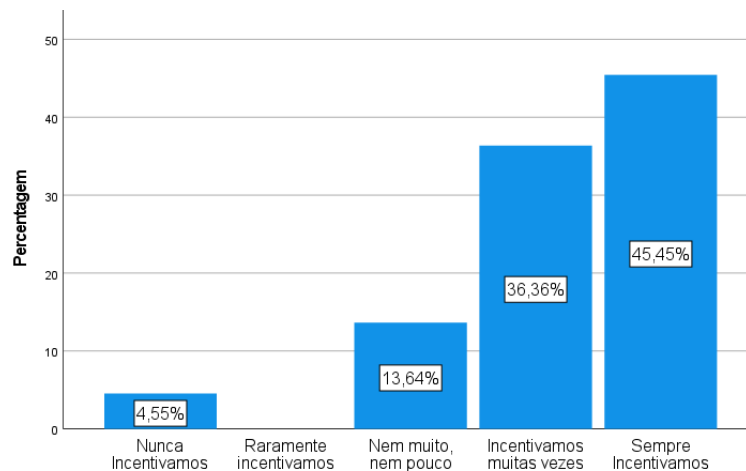


Figura 17 - Incentivo à colaboração entre diferentes áreas e departamentos da agência

Quando questionados pela importância de considerar as necessidades e expectativas do público-alvo (figura 18), os respondentes demonstraram uma clara preocupação com esses aspetos, tendo inclusive 68,18% respondido que os consideram sempre no momento de desenvolver as campanhas publicitárias criativas. Em menor percentagem, temos quem considere essas necessidades na maioria das vezes (13,64%), não sempre, mais ainda assim consideram muitas vezes. Considerando estas duas percentagens, percebemos que a grande maioria tem em conta todas estas expectativas e necessidades pois as campanhas são efetivamente para alcançar a atenção do seu *target* e assim conseguir impactá-lo.

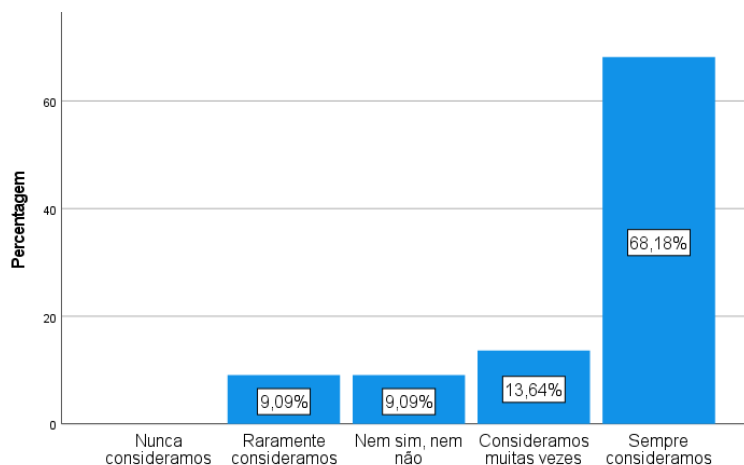


Figura 18 - Consideração das necessidades e expectativas do público-alvo

Quanto à utilização de ferramentas tecnológicas quando se recorre a metodologias criativas e de cocriação (figura 19), a maioria dos respondentes, 59,09% (36,36% - utilizamos muitas vezes + 22,73% - Sempre utilizamos) afirma utilizá-las com muita frequência, vendo-as como uma clara ajuda no processo criativo. De seguida, temos aqueles que utilizam essas ferramentas tecnológicas, mas não lhes dão tamanha importância, pois não as utilizam nem com muita nem com pouca frequência e representam 27,27% dos respondentes. Há ainda quem utilize muito raramente (9,09%) ou nem sequer as considere e não as usa (4,55%).

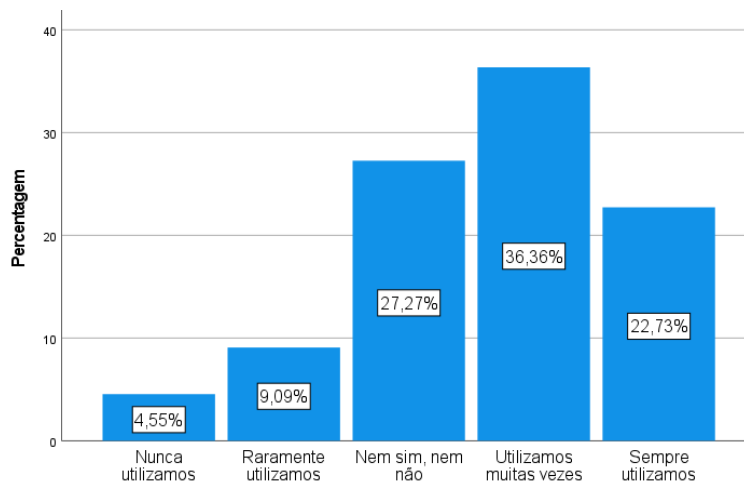


Figura 19 - Utilização de ferramentas tecnológicas para apoio de metodologias criativas e cocriação

Após as campanhas publicitárias serem lançadas as agências procuram verificar os resultados para perceber se os objetivos foram atingidos ou não. Neste questionário online, os inquiridos foram questionados sobre a utilização das metodologias criativas e cocriativas na medição e avaliação de resultados (figura 20), e em igualdade percentual, , ambos com 31,82% sendo a maior percentagem, temos os que afirmam que apesar de as utilizarem, não é a sua primeira opção, pois não as utilizam nem com muita nem com pouca frequência, assim como quem as aproveitam muitas vezes, de seguida, com menor percentagem vai para quem as utiliza sempre nesta fase de avaliação de resultados das campanhas, com apenas 14,29%, assim com quem as utilizam raramente está também representado com 18,18%.

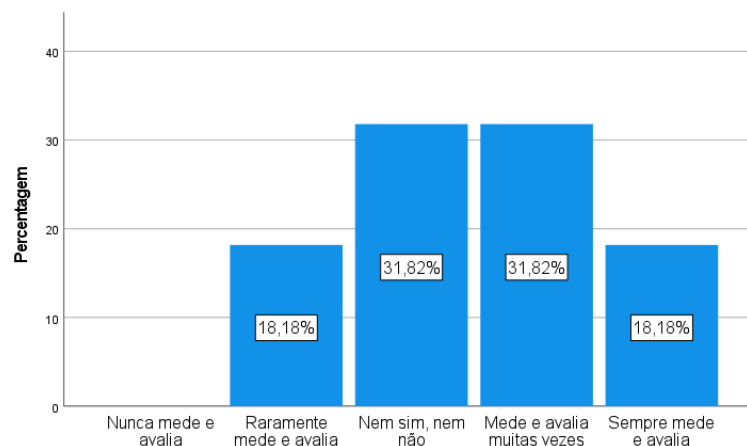


Figura 20 - Recurso a metodologias criativas e cocriação para medir e avaliar os resultados das campanhas publicitárias

Face as metodologias que têm sido o objeto de estudo desta dissertação, os inquiridos foram questionados pela necessidade de se fazer pesquisas de mercado e de tendências para identificar novas oportunidades para aplicar essas mesmas metodologias no processo de criação de campanhas de publicitárias. Observando a figura 21, podemos verificar que a maioria, isto é, 68,18% dos respondentes (36,36% - Muitas vezes realiza + 31,82% - Sempre realiza) efetua com muita frequência estas pesquisas de mercado e tendências anteriormente mencionadas, revelando assim uma preocupação em se manter atualizados e em sintonia com as tendências do mercado. E ainda, em igualdade percentual, mas em menor percentagem, temos quem acaba por ser um pouco indiferente a estes estudos, que nem os realiza nem

muitas nem poucas vezes, e quem raramente os realiza, ambas com 13,64%. E por fim, temos ainda quem não realiza quaisquer pesquisas de mercado ou análises de tendências com esse propósito, podendo concluir que estes indivíduos também não dão grande importância às metodologias criativas e/ou cocriativas anteriormente mencionadas.

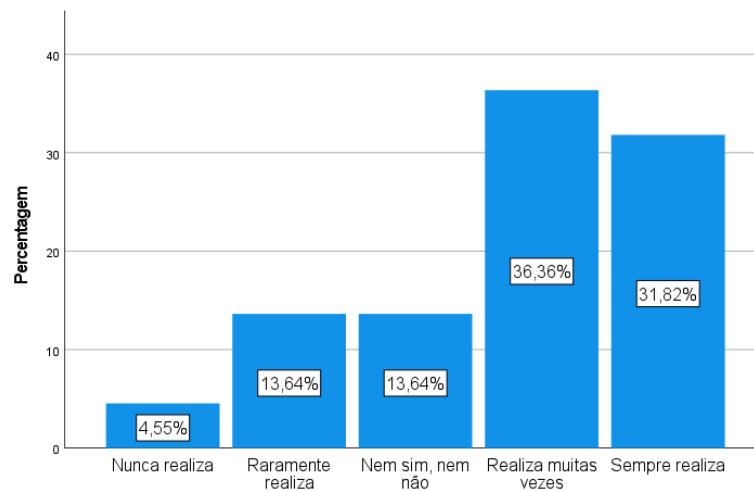


Figura 21 - Pesquisas de mercado e análises de tendências para identificar novos campos para aplicar metodologias criativas e de cocriação

4.1.3 Conclusões sobre a análise e discussão de resultados

Procurando complementar o presente estudo, este inquérito online visou compreender melhor o ambiente em agência, entender de que forma as metodologias criativas e as de cocriação, quer seja com o cliente ou entre departamentos da agência podem ser uma mais-valia e uma realidade no quotidiano das agências.

Embora estejamos perante uma amostra relativamente pequena, apenas 22 respondentes, não podendo representar a totalidade das agências em Lisboa, podemos ainda assim considerar esta amostra e retirar alguns insights e encontrar alguns padrões nas respostas. Outro aspeto a destacar, é o facto de se ter conseguido respostas de várias agências, estando os 22 inquiridos distribuídos por 12 agências (figura 10), conseguindo assim perceber realidades diferentes, pois cada agência tem a sua maneira de trabalhar, por exemplo, face à utilização das metodologias criativas, foi possível entender que existe uma preocupação com essas metodologias, sendo que a maioria afirma utilizá-las com bastante frequência (figura 12) mas também há quem não lhes dê tremenda importância. Em relação à cocriação com o cliente, o cenário já é diferente, havendo uma menor adesão a esta ferramentas de cocriação (figura 14), mas entre departamentos da própria agência já é comum haver oportunidades de se realizarem momentos de colaboração e cocriação entre diversas áreas (figura 17), podendo assim potenciar o *know-how* de cada departamento. E conforme já foi dito, esta variedade de respostas permite conhecer várias realidades, em vez de obter respostas apenas de duas ou três agências, e aí poder-se-ia tratar de um estudo caso, em que o foco estava em entender como funcionaria a agência x ou y, ficando assim as respostas condicionadas àquele cenário, ou seja, exatamente o oposto do objetivo do presente estudo, em se procura um panorama mais geral do mercado em Lisboa. Tal como existiu uma grande variedade de agências nas respostas, o cenário manteve-se face aos cargos que os inquiridos ocupam nessas mesmas agências, podendo contabilizar 18 cargos diferentes (figura 11). E aqui é fácil perceber que consoante o cargo, as perspetivas de cada um podem ser naturalmente diferentes, por exemplo, um CEO não estará ao mesmo nível que um copywriter, em termos de responsabilidades. Um Diretor criativo ou de arte tem de conseguir liderar a sua dupla se for o caso, mas também terá de gerir

as outras equipas por quem está responsável, assim como definir que metodologias utilizar para responder aos desafios que lhes são impostos pelo briefing do cliente.

Para responder a esses desafios, é necessário construir equipas, sejam elas duplas ou mais pessoas, e um aspeto a que se dá bastante valor, aquando da construção dessas equipas, é a criatividade nos indivíduos (figura 15), acreditando ser esta uma ferramenta fundamental para gerar ideias e soluções mais originais e criativas para o problema do cliente. Existe também uma clara preocupação com a formação e capacitação para aprimorar a utilização das metodologias que são objeto de estudo em questão, havendo um investimento considerável nesta temática (figura 16). É assim evidente a necessidade de as agências estarem sempre atualizadas sobre as novas tendências do mercado em que competem, procurando assim vantagens competitivas face à concorrência, identificar novas oportunidades para darem uso às metodologias criativas e também de cocriação em vários momentos do processo criativo de uma campanha publicitária.

Em suma, pode-se concluir que dependerá sempre muito do desafio e do problema levantado no briefing, porque pode exigir diferentes respostas, podendo ser preciso recorrer a metodologias criativas que fomentem a geração de ideias, ou até recorrer a mais momentos de cocriação com o cliente ou juntar mais que uma equipa ou departamento para juntos chegarem a uma solução e aí dependerá também da política de cada empresa ou agência. De forma sucinta, após a análise ao briefing, chegando ao d-briefing, definem-se os caminhos a seguir, normalmente definidos pelo estratega e/ou account que faz a ponte entre agência e cliente, identificando, se necessário, as metodologias a utilizar para solucionar o problema encontrado.

4.2 Entrevistas a profissionais na área da publicidade

Com o propósito de complementar os dados recolhidos através do inquérito online, solicitou-se na última pergunta do mesmo, que quem estivesse disponível para uma entrevista, que deixasse o seu mail, e dessa forma conseguiram-se agendar três entrevistas. Recorreu-se a este método de pesquisa qualitativa pois é sempre mais elucidativo da realidade que se vive em

agências, com testemunhos de profissionais que trabalham efetivamente em agências de publicidade, e que com a sua experiência profissional conhecem bem o mercado em questão.

Ao contrário dos questionários, nestas entrevistas as questões são de resposta aberta, dando liberdade ao entrevistado de explorar a questão e de acrescentar aquilo que achar pertinente acrescentar ao tema.

4.2.1 Breve apresentação dos entrevistados

Sujeito 1: Diretor de Arte na Bar Ogilvy e professor na licenciatura de Design no IADE.

Sujeito 2: Designer de Comunicação na Quiz Creative Advertising. Mestre em Design e Cultura Visual no IADE e também professora no IADE

Sujeito 3: Creative Social Strategist na COMON, Mestre em Marketing no ISEG, e dá também algumas formações na Lisbon Digital School.

Sujeito 4: Fundador e CEO da Torke CC e fundador do Ideators

4.2.2 Análise ao conteúdo das entrevistas

Nesta fase de análise, dividiu-se o conteúdo em análise em diferentes categorias, sendo elas: Resposta ao Briefing; Relação com o cliente e a sua envolvência; Utilização de metodologias; Cocriação com Consumidor e o Futuro.

4.2.2.1 Resposta ao Briefing

Os primeiros passos a dar face ao *Briefing* entregue pelo cliente, seja ele bom ou mau, é chegar ao *D-Briefing*, que se trata de um documento onde é apresentado um resumo da análise à informação transmitida pelo cliente, e esse trabalho normalmente é feito pelos *accounts* ou a equipa de estratégia, que já começa a identificar algumas soluções criativas, que servirão de ponto de partida para os criativos, identificando logo caminhos que os criativos possam explorar criativamente (sujeito 1), consiste no fundo em traduzir o briefing para a “língua dos criativos” (sujeito 2). O estratega e/ou *account* assume aqui um papel fundamental em todo o processo, pois é a partir daqui que se desenvolve a solução para o problema identificado, e com

o seu pensamento estratégico e já criativo também, procura-se já entregar aos criativos alguns insights que os possa inspirar para o desenvolvimento da campanha publicitária se for esse o caso.

Depois de obter esse D-Briefing, a forma como ele é trabalhado varia consoante a política de trabalho de cada agência, se por exemplo, considerarmos a Bar Ogilvy, do sujeito 1, é muito habitual trabalhar em dupla, normalmente o copywriter e um designer, e apenas pontualmente, é que se juntam mais que uma equipa para resposta ao problema, enquanto que na Comon, do sujeito 3, já é costume envolverem várias equipas e cocriarem, ou como na agência do sujeito 4, a Torke CC, que organizam sessões de cocriação com quinze ou vinte pessoas com o objetivo de debater e desconstruir ideias que possam vir a solucionar o problema em questão, no entanto, é claro que podem existir algumas desvantagens, como a possibilidade de se tornar exaustivo em certos momentos trabalharem com muitas pessoas, mas para agências como a Torke CC, isso é bastante comum e é a sua forma de trabalhar.

Os criativos, por norma, também precisam de momentos a sós, exercitando o seu pensamento sem influência externas e de terceiros. No entanto, também se revela uma vantagem, pois estão várias pessoas debruçarem-se sobre o mesmo tema, trocando ideias e discutindo pontos de vistas. Contudo a resposta ao briefing para uma agência como a Torke CC, é diferente, sendo esta uma agência única no mercado, tendo uma forma muito peculiar de trabalhar, pois esta fica-se pela parte da ideação, não passando assim para a parte da criação e execução das ideias. O que lhes interessa ter por parte do cliente não é briefing como tradicionalmente é conhecido, eles precisam apenas de saber qual o desafio sobre o qual se pretende debater e organizar uma dessas sessões de cocriação. A seguir a estas sessões, as ideias que de lá surgirem ficam na posse do cliente e este, juntamente com outras agências partem para a concessão dessas ideias, agências das quais o cliente já tem um *fee* mensal, por exemplo (sujeito 4).

4.2.2.2 Relação com o cliente e a sua envolvimento

A forma como o cliente se envolve no projeto e a agência o deixa envolver-se também depende sempre do projeto em questão e naturalmente da relação que se vai construindo entre agência e cliente. O sujeito 1 mencionou alguns exemplos que tinha relação praticamente de amizade com alguns clientes, onde às vezes a passagem de briefing era feita num almoço, e aí faziam-se trocas de ideias, combinava ir a concertos ou assistir a jogos de futebol, era possível ligar ao cliente independentemente das horas, existindo assim uma clara envolvimento do cliente, o que fomenta a produtividade. Mas o comum é haver uma relação mais formal, muito mais profissional, havendo alguma distância, o que o sujeito 1 lamenta piamente, e afirma inclusive que só com essa proximidade com o cliente é possível alcançar melhores resultados.

O sujeito 2, que trabalha na Quiz Creative Agency, referiu que costumam ter essa relação mais profissional, e os pontos de contacto com os clientes são poucos, apenas os essenciais, a reunião para passagem de briefing, a apresentação da proposta podendo haver alguns últimos ajustes antes do lançamento da campanha. No polo oposto, temos a agência do sujeito 3, a Comon, em que o cliente está muito envolvido, estando em mais fases do processo criativo, havendo inclusive momentos de cocriação com o cliente com bastante frequência. Assim como na Torke CC, do sujeito 4, onde atualmente o cliente é parte integrante das sessões de cocriação que esta agência promove, inclusive é pedido ao cliente que traga pessoas dos seus diferentes departamentos para essas sessões, não estando apenas envolvido o responsável da comunicação entre cliente e agência.

Contudo, não foi assim durante a sua primeira década de existência, lembrando que esta foi fundada em 2004, quando de uma agência de marketing de guerrilha se tratava, ao longo dos anos perceberam que andavam a perder tempo e *budget* com briefings mal feitos, o sujeito 4, mencionou até casos onde vinham “cheios de ideias novas e o cliente durante o processo ou no fim, dizia que afinal não era nada disso que ele queria, alegando que a agência tinha entendido mal o briefing, ou que o diretor deles já não quer de um jeito e já quer de outro”. Foi então que em 2015 mudaram a sua forma de trabalhar, e de uma forma nada

organizada e sem qualquer guião, convidavam o cliente em participar em algumas sessões de brainstorming, e assim entenderam que desta forma poderiam obter melhores resultados do que aqueles alcançados até então.

Independentemente do nível de envolvimento do cliente é necessário em algumas situações, impor limites à sua participação, mas tal só é possível com “uma relação de confiança com o cliente, em que se consegue explicar, argumentar” (sujeito 1) e mostrar quais as melhores soluções. E a envolvimento do cliente também é delineada pela política adotada pela agência, tendo os exemplos dados pelo sujeito 1, agências em que já trabalhou, temos a Havas, que é “muito premiável ao cliente, tudo era feito exatamente como queria, mas também presenciou o cenário oposto, na BBDO, onde quem tem razão era o criativo, e o próprio cliente, quando recorre a este tipo de agência, sabe que tem de ter total confiança nos criativos, e são eles que sabem quais as melhores soluções. É evidente que neste segundo caso o cliente tem opinião também e a última decisão é sempre dele, mas não é tão interventivo. E esta participação, para os sujeitos 2 e 3, depende também dos mesmos fatores, tem de se ter em conta a relação com o cliente e dependerá sempre da agência e do projeto em questão.

4.2.2.3 Utilização de metodologias

Os participantes 1,2 e 3 concordam numa coisa, nenhum deles afirma utilizar metodologias para construção de uma campanha publicitária ou qualquer projeto apresentado pelo cliente. As coisas não são tão lineares assim, dependerá sempre do trabalho em questão, do cliente que é, pois, diferentes briefings exigem naturalmente respostas diferentes também.

O sujeito 1 inclusive afirma que não acredita em *Design Thinking*, não existem tais metodologias, apesar de não duvidar que estas possam ajudar e estimular de alguma forma, mas ao mesmo tempo também não vê como a solução que resolverá o problema encontrado. Diz não haver uma receita, onde utilizando certos ingredientes, consegue-se chegar à solução. E não existe fórmula nenhuma, pois, “a criatividade, as ideias que temos, as ligações no nosso cérebro são impossíveis de mapear, pois não é uma ciência” (sujeito 1), e mesmo com vários anos de experiência no mercado, o sujeito 1 afirma não conhecer ninguém que consiga dizer

como surgem as ideias, não havendo metodologia nenhuma que garanta que por aquele caminho as ideias surjam naturalmente. O que pode contribuir para ter ideias “é haver um trabalho estratégico, conhecimento profundo da marca, características da marca, características do consumidor, comportamento do consumidor, conhecer arte, conhecer a sociedade, conhecer a realidade em que tu vives – ir ver um espetáculo, ver tv, ler revistas e jornais, ver telenovelas, ir à ópera, andar no metro, ver filmes, etc.” (sujeito 1) e será através deste mergulho na realidade, no problema levantado no briefing, que as ideias surgirão naturalmente. Não havendo uma metodologia em concreto, podemos considerar este processo criativo um caminho a seguir, porque a geração de ideias pode acontecer até mesmo fora do local de trabalho, independentemente da hora e lugar. O sujeito 2, mencionou que na sua agência já fizeram vários testes, já experimentaram implementar algumas metodologias, mas nunca resultou acabando por criar mais confusão até, não havendo uma receita milagrosa para qualquer que seja o projeto que lhes chega às mãos.

Um dos fatores também mencionados é a falta de tempo que os criativos têm, que acaba por condicionar a existência de metodologias, acontecendo tudo muito rápido, não há tempo para definir ainda uma metodologia, por exemplo, em casos em que o briefing entra na agência, e o cliente quer em pouco tempo a campanha lançada. Realidade essa, que é precisamente a oposta para os designers por exemplo, onde o prazo é maior, podendo durar semanas ou meses, possibilitando que sejam muito mais metódicos e aí sim utilizem diversas metodologias (sujeito 1).

Posto isto, conforme o sujeito 2 afirma, tenta-se sempre “puxar o cliente para a terra, e fazê-lo ver que aquilo que está a pedir não é factível” naquele período que tinha definido, e aí é que os *accounts* têm de entrar em ação novamente, partindo para a negociação com o cliente, procurando obter um prazo mais justo. No entanto, claro que existem situações pontuais em que é possível responder ao briefing de um dia para o outro, se se tratar de um post ou algum cartaz que a agência já tenha uma base, agora torna-se impossível quando se está a falar de uma campanha inteira.

O sujeito 3 mencionou precisamente o mesmo, que embora não duvidem que haja metodologias, elas não nos darão respostas, podem ser vistas como um veículo para alcançar um certo caminho, mas a “verdadeira metodologia é o pensamento”. Por mais variado que seja o leque de ferramentas ou processos dos profissionais nesta área, aquilo que é mesmo preciso é versatilidade e flexibilidade, não podendo restringir a um método ou metodologia e acreditar que só por aquele caminho é possível obter resultados. No entanto, mencionou uma metodologia, num projeto em específico, a Terapia cognitiva comportamental TCC, uma metodologia frequentemente utilizada na psicologia, constituída por três elementos, o pensamento, a emoção e o comportamento, cujo esboço está representado no esquema da figura 22. Com esta metodologia, o principal objetivo era provocar reações nas pessoas, o projeto consistia numa iniciativa solidária de um dos seus clientes, a GALP, e o que se pretendia, era chegar àqueles que mais precisam e ajudá-los com o que for possível (pensamento), o facto de se sentirem realizados a ajudar as pessoas, chegamos ao campo das emoções e por fim o comportamento, que é o passar para a ação.

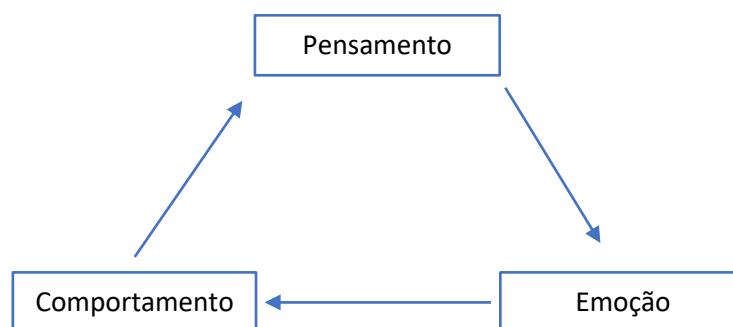


Figura 22 - Esquema da Terapia Cognitiva Comportamental (TCC) mencionado pelo entrevistado 3

Outra metodologia referenciada, desta vez pelo sujeito 4, que é inclusive o seu cofundador, denominada de Ideators, reconhecida pela Universidade de Harvard como uma “evolução no *Design Thinking*”. Esta metodologia resultou, tal como foi mencionado em 4.2.2.2, do processo de mudança de paradigma dentro da Torke CC, onde começaram a organizar umas sessões de cocriação até com o próprio cliente, e foi-se desenvolvendo e aprendendo a trabalhar com esta ferramenta, tentando criar um modelo próprio e pensando em vendê-lo posteriormente. Esta metodologia, com carimbo certificado pela Universidade de Harvard, é

normalmente usada nas sessões que esta agência organiza e é dividida em 4 fases: a primeira é a fase de *Learning*, a fase onde se procura perceber que desafio estão a enfrentar, quais os reais problemas da empresa, procurar por referências da concorrência; de seguida parte-se para a fase de Ideação, onde através de jogos a geração de ideias é fomentada, e até de pessoas que afirmam não ser criativas, conseguem-se extrair ideias; a terceira fase, é a fase de melhoramento, onde-se avalia criteriosamente as dezenas ou centenas de ideias que possam eventualmente surgir da fase anterior, com o objetivo de chegar às 5 ou 10 melhores, dependendo do desafio; a última fase é a de prototipagem, onde se desenha um protótipo daquilo que pode vir a ser o produto final. Em suma, para uma melhor interpretação desta metodologia, fez o esquema apresentado na figura 23.

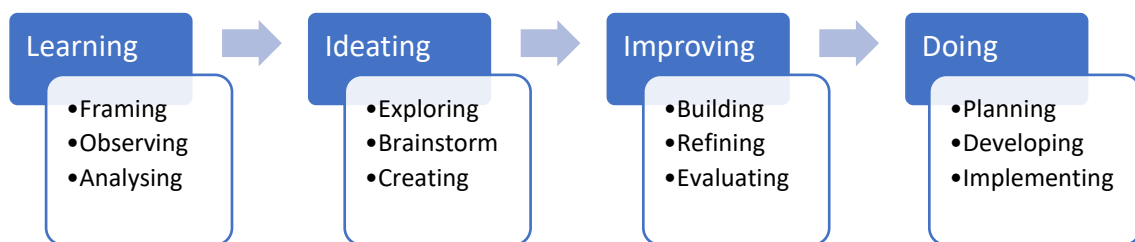


Figura 23 - Esquema da metodologia Ideators, cujo cofundador foi o sujeito 4, CEO da Torke CC

4.2.2.4 Cocriação entre departamentos e com cliente

A aplicabilidade de metodologias de cocriação depende e muito de cada agência, pois cada uma tem a sua forma de trabalhar, logo a sua resposta aos projetos que surgem é também diferente, havendo quem faz uso da cocriação de forma muito frequente e que não acredite muito na cocriação, como é o caso do sujeito 1, que tem por hábito trabalhar em dupla, acreditando ser esta a melhor solução criativa, normalmente formada por um diretor de arte e um *copywriter*. Podemos considerar que entre os dois membros desta dupla haja efetivamente uma cocriação, em se estimulam um ao outro, vão ajudando-se mutuamente com os conhecimentos técnicos de cada um, mas quando se juntam mais pessoas, para este profissional, as coisas não fluem tão facilmente. No entanto, o ideal segundo o sujeito 1 é uma dupla formada por um estratega e um diretor criativo, mas com a “falta de tempo, acaba por

ser inviável essa hipótese”, onde os timings são uma das principais condicionantes nos seus trabalhos. Os criativos costumam ser muito possessivos em relação às suas ideias, e não gostam que alguém mexa nelas, e em momentos de cocriação, esses conflitos podem acontecer.

O sujeito 2 e 3 já se demonstraram mais a favor da cocriação, pelo menos entre departamentos da agência, começando pelo segundo entrevistado, que está empregue na Quiz Creative Agency, mencionou um dado curioso sobre a forma de trabalhar da empresa. Esta agência está inserida num espaço de coworking, e todo o espaço, ou seja, todas as outras agências trabalham em conjunto como se de uma agência maior se tratasse. A Quiz não se encontra dividida em diferentes áreas, como é costume numa agência de publicidade, podendo ser considerada quase que como um departamento, no caso especializados em nichos, sendo uma agência criativa que trabalha essencialmente com geração Z. Nesse espaço de coworking é possível encontrar outras agências, com outras especialidades, como produção de eventos, 3D, social media, eventos corporativos, entre outros, e assim sendo, quando o briefing assim o exige, há uma natural uma colaboração entre agências, e é aqui que surgem momentos de cocriação em algumas reuniões.

Mas com o cliente, o cenário é diferente, não existem assim tantos momentos de cocriação com o próprio cliente, existem apenas os necessários, e já anteriormente mencionados, começando pela reunião de briefing, depois a reunião em que se apresenta a proposta, e aí se o cliente quiser podem ser feitas algumas alterações, e depois é já a proposta final a ser lançada. Segundo o sujeito 2, tal acontece também pela vontade do diretor da Quiz Creative Agency, que gosta desse efeito surpresa, e mesmo os clientes, quando os contactam já sabem o que esperar. Este cenário em relação ao cliente, é exatamente o oposto ao da realidade da Comon e Torke CC, as agências dos sujeitos 3 e 4, respetivamente, que só por si, já incentivam à prática de cocriação entre diferentes equipas multidisciplinares, mas com o cliente fazem mesmo questão de promoverem mais momentos de cocriação ao longo do processo criativo da criação das campanhas. A Comon, inclusive recentemente mudou o seu posicionamento para uma consultora criativa, fomentando esta cocriação com o cliente, ou seja, desde o momento da análise ao briefing, o d-briefing é feito com o cliente até ao projeto

final. Procura-se desde cedo ter uma relação de proximidade com o cliente, tentar quebrar o gelo para todos ficarem mais descontraídos e propensos a pensar criativamente sobre o tema. O sujeito 3 diz mesmo acreditar e muito no poder da cocriação, pois acredita ser uma ferramenta fundamental para as marcas, e afirma que “as marcas grandes por exemplo, não tem só uma agência, tem sim várias uma para social media, outra criativa, outra de meios, e todas a trabalhar e a cocriar em conjunto. Seja na definição de caminhos, daquilo que vamos dizer, como e quando o vamos fazer é muito importante, pois isso garante que a marca, independentemente do meio ou canal que comunique, estará sempre em sintonia com os outros, continua a ser ela mesma, os mesmos valores e a mesma personalidade”.

O sujeito 3 mencionou ainda que no panorama geral do mercado da publicidade, é comum verificar que as agências procuram cada vez mais em se focar na cocriação, envolver ainda mais os clientes nos projetos em questão, se não for efetivamente com o cliente, que seja com “outros veículos de comunicação, ou criadores de conteúdo, influenciadores, parceiros, etc.”. No entanto, é evidente que haverá sempre agências que se posicionarão de outra forma, pois para essas agências a cocriação não tem um papel assim tão fundamental como tem para a Comon, por exemplo.

O sujeito 4, afirmou também que o posicionamento da sua agência, a Torke CC mudou, atualmente já se vê mais como uma consultora criativa também, embora se destaque da concorrência, por ser única pois desde 2015, abdicando da parte de criação, ficando-se apenas pela parte da geração de ideias. Com esta mudança de paradigma, surge uma ferramenta de *Design Thinking* e Cocriação já mencionada anteriormente, a Ideators, que é utilizada precisamente nas sessões de cocriação que a agência organiza, sessões onde é possível haver cocriação entre agências e cliente. Segundo o sujeito 4, essas sessões albergam cerca de duas dezenas de pessoas, sendo que dessas, a Torke CC leva normalmente quatro pessoas – um líder e/ou facilitador, que a ligação entre agência e cliente e tal como o nome indica lidera a sessão também; ao seu auxílio normalmente existe também um ajudante do facilitador, que é que provoca mais a discussão, vai colocando pergunta objetivas e pertinentes, procurando puxar mais pelos restantes participantes; um produtor que fica responsável por verificar se toda a

gente está bem, vai tirando fotos da sessão, pensa no catering, organiza o espaço; e ainda têm um Diretor de arte ou um designer ou um ilustrador ou até um copy, sendo assim possível visualizar logo as ideias que vão surgindo, ficando tudo mais visual, facilitando a sua interpretação. Todavia, é evidente que consoante o desafio, a sua equipa irá variar, se for algo mais para estratégia, levarão um estratega ou se for mais para a criatividade, vão os criativos.

As restantes pessoas na sessão pertencem normalmente ou ao cliente, a quem se pede a maior variedade possível na sua escolha, procurando ter pessoas de vários departamentos da empresa, ou às outras agências que pegaram nos resultados destas sessões e avançaram para a parte da execução das ideias, ou ainda do próprio consumidor final, pois em alguns casos, pode ser pertinente a sua presença.

4.2.2.5 Cocriação com o consumidor

O consumidor final é o público-alvo da maioria das campanhas publicitárias, no entanto, não é uma prática assim tão comum para agências envolvê-lo no processo criativo, o que teria alguma lógica tendo em conta que é quem a marca quer impactar. Mesmo assim, o sujeito 1, fez referência ao *focus group*, através do qual as marcas e agências pretendem conhecer melhor o consumidor. Todavia, os profissionais de agências, consideram um pouco injusto o recurso a este tipo de estudos, podendo-se fazer até a analogia a um mecânico (sujeito 1), em que quando nos é dito que é necessário mudar o radiador ou trocar o líquido de refrigeração do motor, por norma aceitamos, não partimos para um *focus group*, averiguando se de facto é preciso fazer aquelas mudanças, e o mesmo devia acontecer com mais frequência na publicidade na visão do sujeito 1. Questionando-se porque é que não acreditam também no seu trabalho e confiam nos profissionais que são, tendo já presenciado ideias geniais e campanhas praticamente feitas, a serem desperdiçadas por causa de alguns estudos, que no caso até podem nem se aplicar na íntegra. Não negando que estes estudos existam, mas revelando algum receio e também alguma desconfiança dos resultados por parte das agências, pois o ser humano, em conjunto pode ser facilmente influenciado na sua resposta.

O sujeito 3, mencionou que também não é muito comum na sua agência, mas fez referências a entrevistas sejam internas ou externas, em que num projeto maior, por exemplo, quando surge uma dúvida, fazem algo neste sentido, no entanto, não é uma cocriação literal com o consumidor final, mas é evidente que se focam em aspetos que este valoriza nesse tipo de entrevistas. Tendo em conta, que a Comon, a agência onde este participante trabalha, afirma-se como uma consultora criativa que acredita numa abordagem *Human First*, tendo por base a teoria TCC anteriormente mencionada (pensamentos, emoções e comportamentos), fazer abordagens neste sentido tem a sua razão de ser, pois este tipo informação é fundamental para o conhecimento profundo das necessidades e desejos do target.

Ao contrário das agências dos três primeiros entrevistados, na Torke CC, a agência do sujeito 4, já é mais comum envolver também o consumidor final nas suas sessões de cocriação. Isto porque a cocriação é uma aposta forte dentro desta agência, e nestas sessões que às vezes chega a levar duas dezenas de pessoas, também são chamados alguns consumidores. O sujeito 4 deu ainda um exemplo que reflete bem esse cenário anteriormente referido. A sua agência tem em mãos um projeto com a Universidade de Coimbra, onde o desafio consiste essencialmente em atrair mais estudantes brasileiros para essa Universidade. Para o efeito agendaram-se três sessões, sendo que a primeira já tinha sido feita aquando da realização da entrevista, isto é, na última semana de junho de 2023, e precisamente para essa sessão foram convidados alguns estudantes brasileiros, ou seja, possibilitando assim ter contacto direto com o consumidor final, com o objetivo de perceber o que é que eles querem, o que é que realmente os motiva a irem para aquela faculdade em prol de outra.

Em suma, pode-se concluir que dependerá sempre da forma de trabalhar de cada agência, do cliente em questão e também do desafio. Pois tivemos o exemplo da Bar Ogilvy, do sujeito 1, e da Quis Creative Agency, do sujeito 2 e da Comon, do sujeito 3, que raramente envolvem o consumidor no processo criativo, mas depois temos, a Torke CC, do sujeito 4, que tem uma forma de encarar o desafio completamente diferente de todas as outras, bastante disruptiva, fazendo da cocriação a sua maior “arma”, e consoante o desafio pode ser pertinente envolver também o consumidor final, sendo uma prática mais habitual para esta agência.

4.2.2.6 Futuro

Segundo o sujeito 1, quando começou a sua carreira, tendo em conta que se trata de um indivíduo com 53, quase 54 anos, era mais fácil progredir na carreira, começava-se cedo a ganhar muito bem, hoje o cenário é totalmente diferente. Os criativos e profissionais de agências ganham cada vez menos, no entanto, hoje o trabalho pode ser mais estimulante, e o futuro ainda mais devido à quantidade de soluções e ferramentas disponíveis resultantes das constantes evoluções tecnológicas quem vêm a revolucionar o mercado publicitário.

A Inteligência Artificial, por exemplo, tem vindo a ganhar cada vez mais protagonismo nos últimos anos, e focando neste estudo, no ramo da Publicidade isso é também uma realidade, sendo que o sujeito 1 até afirma inclusive que todos os profissionais estão obcecados por esta ferramenta, embora haja alguma preocupação com o futuro, receando que os seus cargos estejam em risco, podendo ser substituídos por esta tecnologia. No entanto, há que haver alguma cautela na sua utilização, a “Inteligência Artificial tem de ser vista como uma ferramenta, como é um lápis por exemplo. Não pode ser usada como solução criativa, tem de ser uma ferramenta que ajude na projeção dessa solução criativa”, até porque tal não é possível fazer, “porque se o fizer, fará em cima do que já existe, aquilo que já foi feito, por isso não é criativo.”. Em suma, o fator diferenciador que é a criatividade e as ideias partirão sempre da mente humana, mas esta ferramenta ao nível da execução, da rapidez, da qualidade de imagem é de facto, impressionante. E já é uma grande ajuda, e uma prática recorrente principalmente na produção de imagem e vídeo, como por exemplo na exposição da ideia nas reuniões com clientes durante o processo criativo da construção de uma campanha. O sujeito 1 deu ainda o exemplo de uma campanha recente para os Jogos Santa Casa, que “para construir o storyboard não fomos logo a um banco de imagens como é costume, foi através desta ferramenta de geração de imagens, onde fizemos uma breve descrição do tipo de imagem queríamos, como queríamos as pessoas, e em poucos minutos tínhamos as imagens prontas.” E assim se percebe que em casos onde há possibilidade de não encontrar as imagens ideais nesses bancos de imagens, podendo haver sempre algum pormenor difícil de encontrar representação, agora já é possível construir a imagem exatamente como se pretende e em

pouco tempo. Posto isto, segundo este entrevistado, é certo que o futuro passará pela utilização da Inteligência Artificial de forma mais assídua.

Outra área de relevo e destacada principalmente pelos sujeitos 3 e 4, é a Cocriação. Em algumas agências já uma realidade e tendencialmente, será cada vez mais habitual verificar agências fomentarem momentos de cocriação não só entre departamentos, mas também procurando envolver o cliente em mais momentos no processo criativo. O sujeito 3 afirma inclusive que acredita que a cocriação com o cliente virá a ser uma tendência para o ano de 2023. É evidente que dependerá sempre de agência para agência, e a sua forma de trabalhar, mas para agências como a Comon, onde o sujeito 3 trabalha, a cocriação continuará a ser uma ferramenta fundamental, não sendo a única solução, mas é sem dúvida um veículo que pode ajudar e muito a encontrar a melhor solução e a mais criativa para o projeto em questão (sujeito 3).

Esta crença que o futuro passará também pela cocriação, nomeadamente com o próprio cliente, que o sujeito 3 declara ter, pode ser explicada pela experiência do entrevistado, que afirma que a maioria dos clientes com que trabalha, têm interesse em participar mais nos projetos, colaborar e cocriar com as agências, procurando assim ideias mais criativas. Esta proximidade com o cliente permite ganhar uma maior confiança com o cliente, uma melhor relação, conseguindo momentos em que seja possível quebrar o gelo, criando um ambiente mais descontraído e relaxada para ambas as partes (agência e cliente) sendo assim, mais propício à criatividade. Esta tendência crescente do recurso à cocriação, é demonstrativo também da preocupação dos próprios clientes, ou seja, as marcas, principalmente as grandes marcas, que normalmente não trabalham apenas com uma agência, têm uma focada, por exemplo, em *social media*, em meios, em estratégias, entre outras, que gera a necessidade de estas colaborarem entre si e cocriar. “Seja na definição de caminhos, daquilo que vamos dizer, como e quando o vamos fazer é muito importante, pois isso garante que a marca, independentemente do meio ou canal que comunique, estará sempre em sintonia com os outros, continua a ser ela mesma, os mesmos valores e a mesma personalidade.” (sujeito 3).

De todos os entrevistados, o expoente máximo que demonstra bem a importância cada vez maior da cocriação no mundo de agências, é o sujeito 4 que se destaca mais sem dúvida alguma. Tendo abdicado por completo da parte de execução de ideias, esta agência foca-se essencialmente em cocriar com o cliente, com o consumidor final, com as outras agências que farão a parte da criação, com quem seja necessário e o desafio assim o exija, tendo a preocupação em incentivar as pessoas a pensar sobre o desafio, fazer com que pessoas que afirmem não ser criativos, que até nem estejam habituadas a este tipo de exercícios de geração de ideias, consigam chegar a ideias com bastante potencial de serem soluções viáveis para o problema do desafio.

O sujeito 4 refere ainda que o grande desafio que enfrenta hoje e continuará certamente a enfrentar no futuro a curto e/ou médio prazo, é convencer o cliente a querer estar envolvido no processo, pois continuarão a existir aqueles clientes que preferem que a agência faça todo o trabalho por eles. O seu cliente também mudou, há uns 5 anos, quem investia mais em cocriação com agências criativas eram profissionais de Marketing, mas nos últimos anos e tendencialmente se manterá assim, são os profissionais de Recursos Humanos, pois sabem que as sessões que a Torke CC promove são benéficas para a empresa. Este panorama também mudou, pois, os Recursos Humanos atualmente já têm mais recursos financeiros, e a par disso, um dos maiores problemas das empresas é o recrutamento e a manutenção dos funcionários que já estão nos seus quadros.

O que também ficou bastante claro, e que mereceu o devido destaque do sujeito 4, mas também o sujeito 3, partilha da mesma opinião, é que o truque da cocriação está na seleção dos participantes dessas reuniões, tendo de ser a mais criteriosa possível, tendo em vista colocar sempre pessoas de diferentes áreas. Tentar ter a maior variedade possível, sejam em termos de experiência, anos de carreira, seja por cargos, aquilo que é pedido ao cliente, é que este escolha especialistas dos diferentes departamentos, procurando assim ter resultados melhores e mais proveitosos. Pois como em tudo na vida, não há milagres, se escolher pessoas que não estejam dispostas a participar ou que tenham pouca criatividade, é difícil extrair dessa amostra bons resultados.

5. CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Considerações finais

Com presente estudo procurou-se adquirir mais conhecimento acerca da problemática levantada, que consiste essencialmente em entender o impacto e relação direta ou indireta que as metodologias criativas e de cocriação podem assumir no desempenho em agências de publicidade, mais concretamente na área da Grande Lisboa. A pertinência deste estudo é facilmente justificada pela lacuna existente nesta área de estudo, dificultando inclusive a pesquisa ao autor, por não encontrar muitos artigos ou teses que se debruçassem sobre o tema.

Principalmente para o ramo da Publicidade, que é onde se foca a maior parte desta investigação, acredita-se que este estudo se revelou significativo, assim como também para a comunidade científica, tal como se tinha proposto aquando do início do estudo e ainda para as próprias agências e marcas, tendo-se assim construído um retrato mais sólido e próximo da realidade do mercado publicitário português, não só pelo fundamento teórico que serviu de base de suporte e ponto de partida para a restante investigação, que foi complementada pela parte prática, que permitiu validar a teoria.

Tanto através da revisão de literatura, como depois na parte prática do estudo, ficou mais do que evidente que as agências de publicidade têm atualmente um papel fundamental na comunicação e consequentemente na publicidade das empresas. O *Boom* que a internet sofreu nas últimas décadas, revolucionou consideravelmente todo o tecido empresarial, os mercados são cada vez mais competitivos, obriga as marcas a procurarem estratégias de comunicação e campanhas publicitárias mais criativas e originais para se poderem destacar da concorrência, podendo assim conquistar a atenção do consumidor e o seu posicionamento sólido no mercado. Em busca desse reconhecimento, as marcas procuram agências de publicidade, que aliam a criatividade à estratégia para solucionar os problemas encontrados, no entanto, não existe a agência ideal para qualquer problema. Consoante o cliente que procura a agência, as suas necessidades e problemas, consoante o produto ou serviço, se o propósito for publicitar precisamente aquilo que a marca oferece ao consumidor, é necessário entender que

desafios distintos, exigem soluções distintas. Tal como já foi referenciado anteriormente, o facto de estar perante uma temática bastante recente, mesmo tendo acesso a algumas obras, teses ou artigos científicos relevantes na área em estudo, o autor viu-se obrigado a investigar mais informação à qual possível chegar através de testemunhos de alguns profissionais do mercado da Publicidade, que através da experiência que têm vindo a adquirir ao longo das suas carreiras, permitiram entender melhor como está o mundo das agências em Portugal.

Ainda que na revisão de literatura se tenham identificado algumas metodologias e ferramentas que se utiliza no meio da possibilidade, com esses testemunhos de profissionais, tanto através do inquérito online, como pelas entrevistas, e com estas, ainda ficou mais evidente que as coisas não são tão lineares assim. Não basta escolher uma metodologia, e recorrer a esta para resolver qualquer que seja o problema levantado no briefing do cliente, será necessário ter em conta diversos fatores: o desafio que é proposto; o tipo de cliente com que se trabalha, se é daqueles que é bastante participativo, e pretende estar envolvido em mais fases do processo criativo em momentos de cocriação com a agência, ou se é dos que prefere apenas entregar o briefing, e contar com que a agência resolva o problema, reunindo-se apenas mais uma ou duas vezes para alinhar os últimos detalhes da campanha, antes de esta ser lançada; os métodos de trabalho da agência, se é das que é muito prestável ao cliente, que estará disposta a fazer tudo aquilo que o cliente desejar, ou se é menos flexível, e nesses casos, os clientes que procuram estas agências, já sabem ao que vão, e confiam totalmente no trabalho dos profissionais da agência, o que não quer dizer que nas agências anteriormente não haja confiança nos profissionais, mas é uma relação diferente que lhes permite dar mais liberdade e espaço para a que a sua criatividade resolva o problema; a própria relação entre agência e clientes, pois pode existir relações meramente profissionais, de cariz mais formal, havendo alguma distância entre agência e cliente, assim como também existem casos, onde para além de profissional, existe uma relação praticamente de amizade, onde se consegue um ambiente mais descontraído e relaxado, sendo naturalmente mais propício a momentos de cocriação que fomentem a criatividade, chegando assim mais de forma mais fluída a ideias e respetivas soluções criativas. Nestes casos de uma maior proximidade, segundo os testemunhos da amostra em estudo nesta pesquisa, conseguem-se obter assim melhores

resultados, pois esta fluidez já mencionada permite que mais e melhores insights surjam mesmo fora do horário comum de trabalho, as 8 horas das 9h às 18h. Esta relações permitem cocriar até durante um almoço ou num momento de lazer com o próprio cliente, como uma simples ida a um concerto, ida a um jogo de qualquer desporto, ida ao teatro, etc. podendo ser passado um briefing, discutirem-se ideias ou caminhos a seguir, de uma forma descontraída.

Posto isto, e procurando responder à questão de investigação construída no início do estudo, e aquela que serviu de alicerce para toda a pesquisa – “Qual é o impacto que as metodologias criativas e de cocriação podem ter nos resultados na melhoria do desempenho em ambiente de agências de publicidade em Lisboa?” – é demais evidente que não se pode considerar nenhuma metodologia ou ferramenta infalível, à qual se possa recorrer sempre, garantido assim que o resultado aguardado será alcançado ou até superado em alguns casos se possível. O real impacto dessas metodologias dependerá sempre dos diversos fatores mencionados no parágrafo anterior, pois cada agência tem a sua forma de atuar no mercado e responder aos desafios impostos pelos briefings que lhe são transmitidos.

O que é possível reter deste estudo, tendo por base, principalmente, os testemunhos dos participantes nas entrevistas, que acabaram por se revelar bastante mais esclarecedores do real desenho daquilo que é o mundo das agências, é que por mais metodologias ou processos que se utilizem, e tendo em conta que não há a tal metodologia infalível, tem de haver sempre muito jogo de cintura, isto é, ser polivalente e ser capaz de ver diferentes cenários ou saídas para o problema em questão, e alcançar as respetivas soluções. Todavia, acredita-se que ainda assim essas metodologias criativas possam ser úteis, não a dar resposta ao problema, mas sim a ajudar em pensar soluções para o resolver. Podem ser vistas como veículos que conduzirão as pessoas a caminhos certos para a solução criativa. Ainda segundo os entrevistados, nomeadamente os sujeitos 1 e 3, é possível constatar que a criatividade não pode ser mensurável, não é possível explicar como as ideias surgem, não se pode recorrer a estas metodologias para chegar a uma ideia. Posto isto, não havendo propriamente uma metodologia a seguir, o importante perceber que existindo um trabalho estratégico, onde exista um conhecimento profundo da marca, desde características da marca, características do

próprio consumidor, para quem a marca se quer dirigir, assim como o seu comportamento de compra, conhecer a história da marca e perceber o porquê de a marca ter chegado onde chegou, conhecer arte, em todas as suas formas de expressão, perceber melhor a sociedade em que a marca está inserida, ter contacto com essa realidade, ou seja, ver um espetáculo, ver tv, ler revistas e jornais, ver telenovelas, ir à ópera, andar no metro, ver filmes, entre outros, é possível ter ideias. A forma espontânea com que surgem ideias é então influenciada pela experiência de cada um, não existindo uma receita, em que possa usar uma metodologia e na qual se pode confiar para conseguir ideias.

Para além de ter sido possível responder à questão de investigação com clareza, ficou também bastante patente, que os objetivos do estudo igualmente foram cumpridos, que eram os seguintes:

- “Perceber se são utilizadas metodologias criativas e ou de cocriação em ambiente agência” – face à amostra em estudo percebemos que as ferramentas ou metodologias utilizadas dependeram sempre da agência e do desafio em questão, todavia, mesmo não sendo evidente quais são mais utilizados, é possível verificar que a cocriação tem um papel importante na relação com o cliente e no desenrolar do processo criativo;
- “Caso sejam utilizadas metodologias criativas e ou de cocriação, entender o contexto da sua utilização” – Tal como já foi referido, o momento e a razão da escolha de certas metodologias, ou se são necessários momentos de cocriação ou não, depende do desafio que é proposto, podendo até aplicar alguns métodos que resultaram para um projeto de um cliente, noutro;
- “Avaliar se existe uma correlação entre a utilização de ferramentas e metodologias criativas e ou de cocriação com uma melhoria no desempenho das agências” – Pode-se considerar que haja efetivamente uma correlação entre a sua utilização e melhorias no desempenho, o que ficou mais evidente com os testemunhos de alguns profissionais, que afirmam que a aplicação de momentos de cocriação, por exemplo, principalmente com o cliente pode resultar em

resultados melhores, pois ambas as partes se envolvem no mesmo projeto, discutindo e partilhando ideias ou soluções para o problema.

Neste estudo, esperamos contribuir para o avanço do conhecimento sobre as práticas criativas e as estratégias de cocriação nas agências de publicidade em Portugal. O objetivo foi fornecer *insights* valiosos para profissionais, investigadores e investigadores interessados nesse campo, estimulando a adoção de abordagens criativas e inovadoras nas agências e impulsionando o desenvolvimento do setor.

Esta dissertação surge numa altura em que as agências de publicidade em Portugal enfrentam desafios significativos, mas também oferece perspetivas promissoras sobre como superar esses desafios por meio da aplicação de metodologias criativas e de cocriação. Esperamos que este estudo inspire novas pesquisas e aprimore as práticas das agências, permitindo que elas alcancem resultados cada vez mais impactantes no mercado publicitário em constante evolução.

5.2 Limitações

Durante o desenvolvimento deste estudo, foram identificadas várias limitações que dificultaram a sua realização. Uma das principais limitações foi a escassez de material disponível sobre o objeto de estudo, especialmente em relação ao contexto nacional. Poucas teses e artigos científicos abordam a temática em questão ou temas semelhantes. Além disso, a maioria da informação existente está escrita em inglês, o que representa um desafio para o autor, uma vez que o inglês não é sua língua materna, e alguns termos técnicos não foram compreendidos imediatamente.

Outra limitação significativa foi a questão da disponibilidade das pessoas envolvidas. A parte prática do estudo dependia da participação de profissionais de agências de publicidade, e o autor encontrou dificuldades em obter respostas. O questionário online recebeu apenas 22 respostas, e foram realizadas apenas 4 entrevistas. Algumas pessoas inicialmente demonstraram interesse e disponibilidade para participar, mas acabaram por desmarcar posteriormente, deixando o autor com um número de respostas muito aquém das expectativas iniciais.

Além da pouca disponibilidade, a amostra foi bastante específica, uma vez que se tratava de profissionais de agências de publicidade. Isso limitou ainda mais a amostra, e o envio do *link* do questionário teve que ser feito de forma direcionada, principalmente por meio do LinkedIn, através de contatos nessa área.

É importante ressaltar que a perspectiva de cada indivíduo sobre a realidade do mercado e a forma como as agências lidam com os desafios é influenciada pelas suas experiências individuais. Isso foi evidente no *feedback* dos entrevistados, onde puderam expressar o seu ponto de vista e opinião com mais liberdade em relação ao questionário online. No entanto, é importante lembrar que essas opiniões não podem ser consideradas como verdade absoluta e universal para todas as agências, pois a amostra é pequena e não representativa do universo em estudo. No entanto, mesmo com essas limitações, foi possível obter uma visão da realidade

das agências em Portugal, especialmente aquelas sediadas em Lisboa, que foram o foco do estudo.

Apesar das limitações mencionadas, isso não indica que o estudo tenha sido mal conduzido ou que as questões de pesquisa não foram respondidas. Pelo contrário, a identificação das limitações e a reflexão crítica sobre o estudo demonstram uma preocupação em avaliar o trabalho de forma precisa. É importante ressaltar que o objetivo principal de um estudo científico desta natureza não é apenas fazer novas descobertas, mas também confrontar suposições pré-existentes e explorar o que ainda é desconhecido (USC Libraries, online).

Embora as limitações encontradas possam impactar algumas conclusões gerais, elas também abrem espaço para novas oportunidades de pesquisa e aprofundamento em áreas específicas. É recomendado que estudos futuros levem em consideração essas limitações e busquem superá-las para obter resultados mais abrangentes e representativos.

5.3 Futuras Linhas de Investigação

O reconhecimento das limitações encontradas durante o desenvolvimento deste estudo permitiu uma reflexão sobre as oportunidades que podem ser aproveitadas para direcionar futura investigação na área. É fundamental que essas investigações sejam suportadas por uma maior quantidade de informações e um *background* mais teórico e sólido.

Antes de sugerir áreas ou temas específicos para futuros estudos, é importante destacar a importância do tamanho da amostra. Ampliar a rede de contatos e procurar parcerias com professores/investigadores e profissionais da área pode ser uma estratégia eficaz para divulgar os estudos e obter uma amostra mais representativa e confiável do universo em estudo. É recomendado iniciar essa procura por contatos já na fase inicial do estudo, durante a revisão da literatura, para garantir uma base sólida para a pesquisa.

Uma conclusão evidente deste estudo é que não existe uma metodologia ideal e fixa para todas as situações. A escolha da metodologia mais adequada pode variar dependendo do desafio em questão e do contexto da agência. No entanto, ao analisar a importância da cocriação, fica evidente que esta é uma área que merece ser explorada mais a fundo. Especialmente a cocriação com os clientes que tem ganhado destaque, uma vez que existe uma procura crescente por uma maior proximidade com as pessoas e um entendimento mais aprofundado do público-alvo das marcas. Além disso, é crucial compreender melhor as próprias marcas cuja comunicação está a cargo das agências. A implementação de mais momentos de cocriação, inclusive com os clientes, pode abrir caminhos para um desenvolvimento mais efetivo e alinhado com as necessidades e expectativas dos consumidores.

Outra área que se mostra promissora para pesquisas futuras é a Inteligência Artificial (IA). O uso da IA já está bastante presente no cotidiano das agências, e espera-se que o seu papel seja cada vez mais relevante no futuro. Embora exista algum receio, especialmente entre as gerações mais velhas, em relação ao potencial impacto da IA na substituição de funções e cargos dentro das agências, é importante ressaltar que a IA não deve ser vista como uma substituta da criatividade humana, mas sim como uma ferramenta que pode potencializar a

materialização das ideias originadas pela mente humana. A velocidade de execução, a otimização do tempo, a apresentação das ideias aos clientes e a qualidade das imagens são algumas das vantagens que a IA pode oferecer no campo da publicidade. Portanto, é necessário explorar o potencial da IA de forma ética e responsável, reconhecendo seu papel como uma aliada na ampliação das possibilidades criativas.

Em resumo, este estudo destaca a importância de incorporar metodologias criativas e processos de cocriação nas agências de publicidade na área da Grande Lisboa. Além disso, identifica a necessidade de aprimorar o embasamento teórico, expandir a amostra e explorar áreas promissoras como a cocriação e a utilização da IA. Essas conclusões podem servir como base para futuras pesquisas que visem aprofundar o conhecimento e impulsionar o desenvolvimento do campo das metodologias criativas e seu impacto na eficácia da publicidade.

6. CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS

Batalha, M. A. F. (2019). Entender a percepção do público quanto à validade dos processos de *Design Thinking* no universo empresarial [Dissertação de mestrado, IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação].

Repositório Comum: <http://hdl.handle.net/10400.26/31050>

França, P. S. (2020). *Design Thinking* e Seis Sigma para Metodologia de Gestão do Conhecimento Organizacional. [Dissertação de mestrado, IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação].

Repositório Comum: <http://hdl.handle.net/10400.26/35318>

Cunha, F. A. S. (2018). As Transformações das Agências de Publicidade e os seus Novos Modelos. [Dissertação de mestrado, IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação]

Repositório Comum: <http://hdl.handle.net/10400.26/28312>

Peças, I. M. S. (2019) A Influência dos Processos Co-criativos com o consumidor na Gestão das Marcas:O desenvolvimento de produtos ou serviços no panorama nacional [Dissertação de mestrado, IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação]

Repositório Comum: <http://hdl.handle.net/10400.26/30369>

Gancho, S, (2015) The Value and Importance of Design when Branding in Social Media [Tese de doutoramento, Lancaster University – Faculty of Arts and Social Sciences] British Library Ethos <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.810906>

Albuquerque, E. (2018, outubro). *Design Thinking*: O que é e porque está todo mundo falando sobre ele. <https://escolaconquer.com.br/blog/design-thinking-o-que-e-e-porque-esta-todo-mundo-falando-sobre-ele/>

Waidelich, L., Richter, A., Kölmel, B. & Bulander, R. (2018) *Design Thinking* Process Model Review – A systematic literature review of current *Design Thinking* models in practice.

Design Council. (2019, maio). Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Bhalla, G., (2016, maio 25), Collaboration and Co-creation: the Road to creating Value The marketing jornal. <https://www.marketingjournal.org/collaboration-and-co-creation-the-road-to-creating-value/>

Hay, M., (2017, maio 23), *Co-creation: Why brands must collaborate to survive*. Campaign. <https://www.campaignlive.co.uk/article/co-creation-why-brands-collaborate-survive/1433516>

Magalhães, F. (s.d.). *Terapia Cognitivo Comportamental: o que é e como funciona?*. Acedido a 06 de junho de 2023, a partir de <https://fernandomagalhaes.pt/terapiacognitiva/>

USC Libraries (s.d.). *Organizing your Social Sciences research paper*. Acedido a 15 de junho de 2023, a partir de <https://libguides.usc.edu/writingguide/limitations>

Marcela, A. (2015, outubro 10). *Torque CC. Estes criativos são verdadeiros ideators*, Dinheiro Vivo. Acedido a 06 de julho de 2023, a partir de <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/torque-cc-estes-criativos-sao-verdadeiros-ideators-12674056.html>

IDEATORS (s.d.), IDEATORS: Co-creation Thinking. Acedido a 07 de julho de 2023, a partir de <https://www.ideators.cc>

TORKE CC (s.d.). TORKE CC: Creativity at the Core. Acedido a 07 de julho de 2023, a partir de <https://www.torquecc.com>

Adebanke, F. (2018, 22 novembro). Advertising – all you need to know. Acedido a 03 de outubro de 2023, a partir de <https://www.linkedin.com/pulse/advertising-all-you-need-know-adebanke-falade/>

Slides PowerPoint:

Gancho, S. (s.d.). Metodologias de Investigação: Parte I [Slides PowerPoint]

Gancho, S. (s.d.). Metodologias de Investigação: Parte II – Metodologias e Métodos [Slides PowerPoint]

Fidalgo, A. (2022) Introdução à Análise de Dados - Parte 1: Tipos de desenhos de investigação [Slides PowerPoint]

Fidalgo, A. (2022) Introdução à Análise de Dados – Parte 3: Técnicas e Instrumentos [Slides PowerPoint]

Fidalgo, A. (2022) Introdução à Análise de Dados – Parte 4: Amostragem [Slides PowerPoint]

Fidalgo, A. (2022) Introdução à Análise de Dados – Parte 5: Preparação de dados e introdução ao SPSS [Slides PowerPoint]

Bibliografia:

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, J., Rodrigues, J. (2010). Publicitor, comunicação 360º online e offline. Dom Quixote.

Sant’Anna, A. (1998) Propaganda - Teoria, Técnica e Prática. 7ª Edição. Pioneira

Vieira, S. (s.d.) Raciocínio Criativo na Publicidade. 4ª Edição. Edições Loyola

Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J. e Freitas, D. (maio/agosto 2016) Uma introdução aos métodos mistos In Sociologias (pp. 384-411), Porto Alegre, <http://dx.doi.org/10.1590/15174522-018004221>

7. CAPÍTULO VII – ANEXOS

Anexo 1 → Questionário Online

Anexo 2 → Guião das Entrevistas

Anexo 3 → Entrevista a Pedro Magalhães

Anexo 4 → Entrevista a Camila Jordão

Anexo 5 → Entrevista a João Belo

Anexo 6 → Entrevista a André Rabanea

Anexo nº 1 – Questionário Online

Real Impacto das metodologias criativas e de Co criação nos resultados em ROI em Agências de Publicidade na Região de Lisboa

Este estudo surge no âmbito de uma dissertação de tese para o Mestrado em Design & Publicidade no IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, que proporcionou ao autor a possibilidade de poder estudar com maior profundidade o mercado publicitário, o próprio ambiente em agência, assim como as metodologias utilizadas no processo criativo. O estudo visa primeiramente perceber qual o impacto real que as metodologias criativas e de co criação podem vir a assumir relativamente aos resultados em ROI em Agências de Publicidade na área da Grande Lisboa.

Este questionário é direcionado, sobretudo, a profissionais das áreas de Design, Publicidade, Comunicação e Marketing que estejam empregados em Agências.

P.S. Todos os dados aqui recolhidos serão usados e analisados apenas e só para fins académicos no âmbito da já referida dissertação de tese.

Indique a faixa etária na qual você se enquadra. *

- ☐ 17 anos ou menos
- ☐ 18 - 20 anos
- ☐ 21 - 29 anos
- ☐ 30 - 39 anos
- ☐ 40 - 49 anos
- ☐ 50 - 59 anos
- ☐ 60 anos ou mais

Indique qual é o seu género. *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outra opção...

Qual é o seu nível de escolaridade? *

- ☐ Ensino básico (até ao 9 ano inclusive)
- ☐ Ensino secundário (10º, 11º e 12º ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

...

Indique a agência para a qual trabalha. *

Texto de resposta curta

E qual é o seu cargo que ocupa nessa agência? *

Texto de resposta curta

Em que medida a sua agência utiliza metodologias criativas para desenvolver campanhas publicitárias? *

- | | | | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca utilizamos | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Sempre utilizamos |

Em que medida a sua agência envolve os clientes no processo de Criação de campanhas publicitárias? *

- | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca os envolvemos | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Sempre os envolvemos |

Em que medida a sua agência adota abordagens de Cocriação com os clientes para desenvolver campanhas publicitárias? *

- | | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca adotamos | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Sempre adotamos |

Em que medida a sua agência valoriza a criatividade na hora de escolher a equipa que irá desenvolver campanhas publicitárias? *

	1	2	3	4	5	
Nunca valorizamos	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre valorizamos

Em que medida a sua agência investe em formação e capacitação para aprimorar as metodologias criativas e cocriação utilizadas nas campanhas publicitárias? *

	1	2	3	4	5	
Nunca investimos	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre investimos

Em que medida a sua agência incentiva a colaboração entre diferentes áreas para desenvolver campanhas publicitárias criativas? *

	1	2	3	4	5	
Nunca incentivamos	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre incentivamos

Em que medida a sua agência considera as necessidades e expectativas do público-alvo ao desenvolver campanhas publicitárias criativas? *

	1	2	3	4	5	
Nunca consideramos	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre consideramos

Em que medida a sua agência utiliza ferramentas tecnológicas para apoiar a metodologia criativa e cocriação de campanhas publicitárias? *

	1	2	3	4	5	
Nunca utilizamos	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre utilizamos

...

Em que medida a sua agência mede e avalia os resultados das campanhas publicitárias criativas desenvolvidas através de metodologias criativas e cocriação? *

	1	2	3	4	5	
Nunca mede e avalia	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre mede e avalia

Em que medida a sua agência realiza pesquisas de mercado e análises de tendências para identificar novas oportunidades de aplicar metodologias criativas e cocriação em campanhas publicitárias? *

	1	2	3	4	5	
Nunca realiza	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre realiza

Gostaria de ser contactado para uma entrevista no âmbito desta dissertação de tese? Se sim, indique o seu e-mail.

Texto de resposta curta

Anexo nº 2 – Guião das Entrevistas

Guião das entrevistas

1) Fazer um breve resumo do seu percurso profissional.

- a) Empresas por onde passou
- b) Projetos de destaque
- c) Principais referências (Pessoas e/ou Metodologias)

- 2) **Quais são os principais desafios dentro de uma agência de publicidade?**
- a) Como é o Ambiente interno? (Relação de cocriação entre departamentos)
 - b) Como é o Ambiente externo?
 - c) Relação com cliente
- 3) **Em que áreas ou metodologias as agências têm apostado mais?**
- a) Departamentos de maior aposta
 - b) Melhores estratégias
 - c) Metodologias eleitas
- 4) **Acredita que as agências estão se reinventando?**
- a) Novas estratégias?
 - b) Novas metodologias ou ferramentas?
- 5) **Que metodologias criativas e de cocriação são habitualmente utilizadas nesta agência? E porquê?**
- a) Com que frequência?
 - b) Em que situação?
- 6) **Envolver o cliente nos processos criativos e de cocriação pode ser uma mais-valia no desempenho da campanha e/ou agência?**
- a) Com que frequência?
 - b) Em que situação?
- 7) **De que forma metem um “travão” ao cliente na sua participação?**

- a) Métodos a aplicar
- b) Quando é necessário impor limites?

8) Quando chega o briefing à agência, quais são os primeiros passos?

- a) Perceber qual é o problema?
- b) Conhecer o cliente?

9) Como fazem para responder a um briefing de hoje para amanhã?

Anexo nº 3 - Entrevista a Pedro Magalhães

“Como pode descrever o ambiente dentro da sua agência, Bar Ogilvy, e quais são os primeiros passos a tomar face ao briefing?”

“Eu vou falar de uma maneira geral, como tu próprio disseste depois há briefings e briefings, há projetos e projetos. Mas de forma geral, o que acontece, é que o cliente passa o briefing à agência, passa um problema, um desafio, como se diz agora, à agência. A agência interpreta e estuda esse briefing, e faz depois um D-briefing, ou seja, um briefing em cima do briefing do cliente. No fundo, um resumo, um documento muito mais resumido onde entra, de uma forma ativa... e isso não era assim há 20 anos, tenho visto uma transformação para melhor nestes últimos anos... entra a parte da estratégia e o pensamento estratégico de um profissional que é o estratega. E é muito importante, pois o seu pensamento já é criativo. Digamos que o departamento de estratégia, pega na informação, nos dados e trabalha-os para conseguir quase que já uma conclusão criativa para os criativos. O que quero de um estratega é que ele me traga já insights, que me mostre estradas por onde eu possa ir criativamente explorar. Que dê verdades, sejam eles dados do consumidor, do produto, qualquer coisa que me acenda uma luz, que me indique que é por ali mesmo e depois eu dou o salto criativo por cima dessa verdade. Portanto este trabalho que costuma ser feito pelos estrategas e pelos accounts é muito

importante para termos um briefing que chegue ao departamento criativo e segue o seu caminho normal.

Portanto é isto, quer na Ogilvy, quer as agências onde eu estive é muito isto o início de tudo.”

“Observando as suas respostas ao questionário online, dá para perceber que não é muito habitual envolver o cliente, também é sabido que depende sempre do projeto.”

“Exato, exato! Depende do projeto, depende da própria relação com a cliente, eu já tive clientes... lá está, agora entra aquela parte prática que não é possível responder no questionário... por exemplo, eu consegui ter uma relação com um cliente, quase que de amizade. A Superbock, uma marca enorme, das maiores marcas portuguesas, e o departamento de marketing deles era tão afável, tão fixe, tão fácil tu gerares uma relação com eles, que eu ia muitas vezes ao Porto, que é onde tem a sua Sede, em Leça do Balio, ao pé do Porto. Eu ia muitas vezes à fábrica da Superbock e ao escritório deles, eles vinham cá. Cheguei a almoçar com eles, a ver jogos de futebol, cheguei a ir a concertos e essa relação fazia com que eu trabalhasse com eles ao almoço. Podíamos estar a almoçar, mas eles passavam-me o briefing, a trabalhar. E aqui tínhamos uma envolvimento clara do cliente, de uma forma muito mais produtiva, do que um cliente que é mais afastado da agência.

Vou-te dar outro exemplo, a Vodafone tem este tipo de ligação também, era muito natural uma maior envolvimento do cliente, podíamos ligar a qualquer hora para resolver algum problema, e não só “toma lá o briefing, agora fico à espera de que venhas com a campanha e depois dou os meus comentários”. Mas o normal é haver uma relação mais formal, mais afastada, que é pena, porque quando se consegue ver esta aproximação, os resultados são muito melhores, e isso vê-se. Como por exemplo, voltando à Superbock, lembro-me de uma reunião em que eu estava a apresentar algo que eu não gostava, que não concordava, e o cliente que me conhecia, apercebendo-se disso perguntou o que é que se passava, pois percebeu que o apresentado não era o que eu queria. E isto só se consegue com essa proximidade.”

“Já houve algum projeto em que envolvessem também o consumidor final?”

“Sim, sim, há estudos, há os famosos *focus group*, os estudos que as agências fogem a sete pés, mesmo que as pessoas, as marcas, as agências queiram conhecer melhor o consumidor. No entanto, nós profissionais achamos injustos que nos façam isto, porque nós não fazemos um *focus group* quando um mecânico diz que temos de mudar o radiador, ou um dentista diz que temos de tirar um dente, por isso porque é que uma empresa de marketing ou uma marca tem de fazer um *focus group* para nos avaliar? Porque é que simplesmente não acreditam no nosso trabalho? O nosso trabalho não é uma ciência exata, criatividade ou comunicação é algo frágil, volátil, já vi ideias e campanhas feitas a irem para o lixo. Estes *focus group* e estudos do consumidor existem, e nós temos algo receio ou alguma desconfiança, pois o ser humano em conjunto acabada por ser influenciado.”

“Em relação a essa envolvimento do cliente no projeto, como metem um travão nessa participação?”

“Mais uma vez, nós somos pessoas a fazer um trabalho de comunicação de uma marca, estamos constantemente a falar da essência humana, em pôr-nos em comunicação uns com os outros, e depende muito de quem esteja no departamento de comunicação do outro lado, do lado da marca, se é alguém que confia no nosso trabalho e desvaloriza os estudos de mercado. Mas mesmo assim estes estudos são importantes, pois podem ajudar a corrigir alguma ideia/frase que inicialmente tenhamos achado genial, mas que através do estudo percebemos que não é assim tão perfeita. O que eu ponho em questão é o facto do nosso trabalho ir todo por água abaixo por causa de meia dúzia de pessoas que acha o contrário. Acho que só com uma relação de confiança com o cliente, é que tu consegues explicar, argumentar e mostrar que estes estudos não são tão importantes assim, e que a nossa opinião é mais.

Por exemplo, numa agência que eu trabalhei em tempos, a Havas, uma agência que era muito premiável ao cliente, tudo o que ele dizia nós fazíamos. Depois tens o contrário, noutra que também trabalhei, a BBDO, onde o criativo tem sempre razão, e o cliente respeita isso, e tens outros exemplos também disso, como por exemplo o Escritório, em que o seu fundador

oriundo da BBDO, faz muito isso, afirmando mesmo que se quer trabalhar comigo é assim, se não, não podemos trabalhar. Isso é o paraíso dos criativos!”

“Como funciona a cocriação e interação entre os diversos departamentos dentro da sua agência?”

“A estratégia é fundamental... Ainda há uns meses em novembro, a Ogilvy organizou uma conferência dentro da WPP (o nome do grupo da agência) em que se falava precisamente sobre isso, sobre a importância da estratégia da criatividade, quem devia liderar, a estratégia ou criatividade? E eu disse são os dois, porque um não vive sem o outro. E o ideal, apesar de difícil de acontecer, seria um estratega trabalhar em dupla com o diretor criativo, mas devido à falta de tempo, acaba por ser inviável essa hipótese. Pois é tudo muito rápido, e os timings são uma das principais condicionantes no nosso trabalho, em contrapartida por exemplos com o dos designers que pode durar semanas ou até meses, tendo mais tempo e são muito mais metódicos, e aí sim utilizam metodologias, metodologias de pesquisa, de benchmarking.

Em relação à cocriação, não acredito muito nela, acredito sim que a dupla é a melhor equipa criativa, a melhor solução criativa, normalmente criada pelo diretor de arte e pelo copy. Aí sim pode-se considerar que haja uma cocriação nessa dupla. Ambos se estimulam um ao outro, ajudando-se mutuamente nas tarefas individuais. E quando se juntam mais gente, eu pessoalmente não gosto.

Depois num departamento criativo, é também de salientar que nós criativos, não gostamos muito de que mexam na nossa ideia, mas eu com a idade foi aprendendo a aceitar ideias dos outros, venha de onde vier essa ideia, se for boa, não interessa de onde vem, não tem de ser minha.”

“Tendo em conta que prefere trabalhar em dupla, como faz a gestão de conflitos com o seu colega?”

“Eu como diretor criativo até acabo por ter de fazer dois níveis de gestão, sendo eu como um dos elementos dessa dupla, mas também como diretor criativo tenho de ter gerir as outras

duplas, pois já tive casos em que tive de separar duplas que via que não estava a funcionar, como também já tive casos em que vinham ter comigo a pedir para se separarem da sua dupla, mas eu não aceitei, porque vi que dali estava a resultar algo interessante. E eu dou-te exemplos, como um colega que agora é amigo, com quem fiz dupla durante 14 anos, que funcionou muito bem, mas também estive numa dupla, em que apesar de não ter nada contra essa pessoa, quer a nível pessoal quer profissional, não encaixávamos um no outro, eu tinha cabeça para um lado e ele para outro, como duas peças de Lego que não encaixam. E eu cheguei a implorar ao meu diretor criativo para desfazer aquela dupla, porque não estava mesmo a resultar. E depois há também questões de feitio ou questões a nível pessoal que acabam por influenciar essa relação.”

“E como fazem para responder a um briefing em poucos dias, praticamente de um dia para o outro?”

“Em Publicidade é tudo muito rápido, não temos quase tempo para nada, e muitas vezes é frustrante, pois sabes que se tivesses mais um dia, talvez conseguias chegar a uma ideia melhor. Apesar de haver vezes em que as primeiras ideias que até são as melhores, mas temos de aceitar que o tempo é escasso, e apesar de querermos melhorar e trabalhar mais a ideia, não podemos perder muito tempo e temos de seguir em frente. Mas eu enquanto dupla, enquanto diretor criativo tempo sempre negociar mais tempo, sendo este o maior problema que nós temos ou a falta dele. Ainda ontem estive à conversa com o meu copy sobre estarem a tirarem-nos tempo para uma campanha que só vai para o ar no final do ano, e pedi ao account para negociar mais tempo pois não faz sentido e se nos derem mais tempo, se nos derem condições para ter boas ideias, entregar um bom trabalho, conseguimos chegar a uma boa solução. E já houve situações em que depois de falar com os accounts, liguei eu mesmo para o cliente. E por norma, dão mais tempo, nunca ouvi um não.”

“E como diretor criativo, trabalha sempre com a mesma dupla, ou consoante o briefing, pode haver mudanças dentro das equipas?”

“Eu enquanto diretor criativo, uma das minhas funções é fazer o planeamento criativo da agência, em que normalmente no final ou início da semana reúno-me com os departamentos de contacto para escalar as equipas para os projetos. Tendo em conta a disponibilidade e qual dupla se encaixa melhor naquele projeto. E sim por norma também as duplas não se alteram, trabalha-se quase sempre com as mesmas. Depois isso também varia de agência para agência, pois já trabalhei em agências onde as duplas eram fechadas, enquanto outras apesar de serem tendencialmente fechadas, pode haver trocas entre duplas com o objetivo de estimular a criatividade de todos e sair um pouco da zona de conforto. E depois os próprios clientes também gostam de ter aquelas duplas de referência e pedem para trabalhar sempre com elas.”

“Embora não tenha agora mais perguntas, diga-me se quer acrescentar algo ou mencionar algo que ainda não falámos aqui dentro deste tema”

“Deixa-me falar do processo criativo, que é algo que noto muito, principalmente quando dou aulas no IADE, às vezes como convidado em mestrados e licenciaturas, que nas universidades a maior parte dos professores não têm experiência no mercado, apenas tem conhecimento da teoria, e faz-me muita confusão quando eles vos passam conceitos errados teóricos afastados da realidade. Não há *Design Thinking*, não há essas metodologias...”

Pedro Ferreira (entrevistador): “Por falar no *Design Thinking*, devo mencionar que essa é uma das que explorei na parte da pesquisa literária, pois aquando dessa pesquisa, foi uma das metodologias que se destacou mais, e inclusive a minha orientadora tem estudos nessa área. Mas rapidamente percebi que as coisas não são assim tão literais e não existe uma metodologia certa ou errada.”

Pedro Magalhães (entrevistado): “Eu não duvido que possam ajudar ou estimular alguma coisa, agora ao mesmo tempo que não duvido que isso ajude, também não acredito que isso venha resolver alguma coisa. Não há uma receita, percebes? A criatividade, as ideias que temos, as ligações no nosso cérebro são impossíveis de mapear, pois não é uma ciência. Por isso não

acredito que é através dessas metodologias que se tem ideias. Eu que já trabalho neste ramo há mais de 30 anos e não sei como é que se tem ideias, ainda não conheci nenhum criativo que soubesse como é que tem ideias.

Eu acredito sim que o que contribui para chegar a uma ideia, é haver um trabalho estratégico, conhecimento profundo da marca, características da marca, características do consumidor, comportamento do consumidor, conhecer arte, conhecer a sociedade, conhecer a realidade em que tu vives – ir ver um espetáculo, ver tv, ler revistas e jornais, ver telenovelas, ir à ópera, andar no metro, ver filmes, etc. – isso tudo contribui para eu ter ideias, agora como, não sei... é material que eu tenho aqui!”

Pedro Ferreira (entrevistador): “Pois acredito que o processo criativo passa muito por vestir a pele do consumidor, do cliente.”

Pedro Magalhães (entrevistado): “Pois exatamente! E há outra coisa que tu adquires ao longo dos anos, adquires com a experiência, que é a confiança em ti, se tiveres confiança em ti, vais estar mais descontraído a ter ideias, hoje sei que se me sentar ali vou ter ideias até ao final do dia, ou amanhã de manhã. Portanto como é que se tem ideias? Saber o máximo de informação, mergulhar bem no problema e no briefing, e as coisas vão acontecendo naturalmente. Olha posso-te dar o exemplo que tivemos ontem, estávamos numa sala de reuniões, duas duplas, para uma campanha para os Jogos Santa Casa, e tivemos um dia inteiro a tentar ter ideias e nada saía. No entanto, sem saber explicar o porquê, de repente ao fim do dia saíram duas ideias incríveis.

É uma função, uma profissão muito, muito boa, eu sou um felizardo, ser pago para ter ideias, ganhar a vida a ter ideias é incrível. Também tens dias horríveis, dias em que te reprovam ideias que sabes que iam funcionar, ou quando aprovam, mas depois há umas quantas alterações e no fim já nada tem haver com a ideia inicial que tiveste, e achas horrível, mas aquilo sai para a rua.

E no meu tempo quando entrei era mais fácil progredir na carreira, ganhava-se muito bem, e hoje, para a tua geração está mais difícil, já não se ganha tão bem, e acho injusto, pois nós com

aquilo que criamos acabamos por possibilitar um grande retorno para as marcas, os clientes, enquanto as agências ganham cada vez menos, os criativos e os profissionais das agências ganham cada vez menos. É injusto, mas mesmo assim ainda consegue-se fazer uma carreira bem paga, ou pelo menos razoavelmente bem paga, mas antes era muito rápido, eu com 2 ou 3 anos já tinha um salário muito interessante, agora não. Já precisas de muito mais tempo. Em contrapartida, hoje talvez até seja mais estimulante, pois existem mais soluções, mais desafios, agora está toda a gente obcecada com a Inteligência Artificial (IA).”

Pedro Ferreira (entrevistador): “Sim, essas novas tecnologias veio revolucionar o mercado, alargando assim o leque de soluções disponíveis”

Pedro Magalhães (entrevistado): “Só para te dar um exemplo... Eu tenho 53 anos, quase a fazer 54, e normalmente com esta idade um homem já está no fim da carreira, na fase descendente, e eu acredito que já esteja, mas muitas vezes eu sinto-me com um miúdo, superexcitado na agência, super louco para fazer bom trabalho. Há uma semana eu estava a reclamar com IA – “Isto agora como é que vai ser, isto agora vai-me tirar o emprego, qualquer dia está a fazer o meu trabalho” – E eu ontem e anteontem passei o dia agarrado à IA, a construir imagens, fiquei fascinado com aquilo, já mudei a minha opinião sobre ela. Aquilo pode ser uma ferramenta inacreditável, de execução, de rapidez, de qualidade de imagem. Eu vou fazer uma apresentação à Santa Casa só com material feito pela IA, não são as ideias, as ideias são nossas, mas o material de exposição da ideia foi todo feito por esta ferramenta. Só para perceberes o que é, para esta campanha, fizemos vários vídeos, e para construir o storyboard não fomos logo a um banco de imagens como é costume, foi através desta ferramenta de geração de imagens, onde fizemos uma breve descrição do tipo de imagem queríamos, como queríamos as pessoas, e em poucos minutos tínhamos as imagens prontas.”

Pedro Ferreira (entrevistador): “Mas isso já é algo que é muito frequentemente utilizado ou ainda é muito recente?”

Pedro Magalhães (entrevistado): “Como ferramenta como produção de imagens está toda a gente a usar. A IA tem de ser vista como uma ferramenta, como é um lápis por exemplo. Não

pode ser usada como solução criativa, tem de ser uma ferramenta que ajude na projeção dessa solução criativa que se cria. E não pode até porque se o fizer, fará em cima do que já existe, aquilo que já foi feito, por isso não é criativo.”

Anexo nº 4 - Entrevista a Camila Jordão

“Primeiro, comece por fazer um breve resumo da sua carreira.”

Camila Jordão (entrevistada): “Comecei muito nova, logo com 18 anos, eu ainda estava no 1º ano da faculdade, como freelancer. Trabalhei atendendo pessoas que procuravam posts nas redes sociais, criar o seu logótipo, coisas básicas pois ainda tinha pouca experiência que ainda estava no 1º ano. Mas ainda continuo como freelancer mesmo estando a trabalhar, por isso pode-se dizer que nunca parou o freelancer desde 2016. Mas nesse meio tempo, eu comecei na investigação em paralelo com o freelance, onde ganhei uma bolsa para um programa do governo no Brasil, em investigação de Design, e fiquei até ao final da faculdade nesse programa. Mas, entretanto, também estagiei, fui estagiária na criação de uma marca de moda, sendo que depois tornei-me efetiva e aí eu era muito multitasking, era o programa de investigação, o freelance e trabalhava também como designer gráfica de uma assessoria de imprensa. O que é muito comum no Brasil, temos de trabalhar muito enquanto estuda.

Em 2020, vim para Portugal, e ainda trabalhava para essa marca de moda e em dezembro comecei a trabalhar numa agência aqui (Portugal), enquanto estava num mestrado, mas em abril de 2022 troquei de emprego para a agência na qual estou até hoje. E sou também professora no IADE. E tenho trabalho quase sempre neste espectro do Design Gráfico e Direção de Arte. E atualmente, embora o meu cargo oficial seja designer de comunicação eu faço muito Direção de Arte.”

“E agora voltando-nos mais para a sua agência, como é que é o ambiente interno e externo e a relação entre departamentos?”

Camila Jordão (entrevistada): “A agência que eu trabalho é na verdade um grupo de empresas, onde estamos num espaço de cowork, e somos divididos por áreas, uma só para festas, para

eventos corporativos, social media, 3D, entre outras e depois a nossa que é uma agência de nicho, sendo a única agência que não é dividida por função. Somos uma agência criativa generalista que trabalha com a geração Z.

A relação é por norma muito boa com as outras agências, e atualmente, nós, a Quiz, estamos divididos em dois setores – criação e pesquisa de tendência. Atualmente trabalhamos toda a parte de direção de arte, identidade visual, mas quando o cliente quer alguma coisa mais complexa, quer fazer construção de marca, etc., nós trabalhamos a primeira fase no setor de pesquisa de tendências.”

“Em que metodologias vocês têm apostado mais, em que áreas, mesmo que sabendo que consoante o projeto isso pode variar, mas quais é que têm sido mais frequentemente usadas?”

Camila Jordão (entrevistada): “Vou ser muito sincera... não tem metodologia! Isso é algo que até incomoda muita gente, mas não temos de facto. Nós aqui somos 6 e já experimentámos implementar algumas, mas nunca dá certo, acaba por criar ainda mais confusão. Estamos a tentar encontrar o trilho certo, mas ainda não foi possível, e inclusive o grupo, e todas estas agências passou por uma reestruturação grande recentemente. E por isso não posso dizer que haja uma metodologia, porque não há mesmo, é consoante o projeto que tivermos em mão, teremos de recorrer a ferramentas e soluções diferentes.”

“Depois de analisar as suas respostas no questionário online, ficou claro que vocês não envolvem muito o cliente no processo criativo, mas então como é que o briefing chega a vocês e como é o resto do processo?”

Camila Jordão (entrevistada): “Normalmente, recebemos e contactamos com o cliente na reunião do briefing, e depois no final quando entregamos o trabalho é que voltamos a falar. E é claro que, entretanto, se quiserem algumas alterações pelo caminho, serão feitas. Isto é assim pela política do diretor da Quiz, pois ele gosta muito de causar o fator surpresa. E sendo nós uma agência de nicho, as empresas já nos procuram com essa intenção, de terem essa surpresa.”

“Em relação a essa envolvimento do cliente no projeto, como metem um travão nessa participação?”

Camila Jordão (entrevistada): “Nós normalmente quando fazemos a apresentação de conceito, e claro que depende de projeto para projeto... olha posso dar-te um exemplo, um projeto grande que entregámos para a KMG, uma consultora, e é um ambiente muito corporativo, por isso “quadrados” naquilo que querem, e já conhecendo o cliente, sabemos que por norma, querem sempre fazer mais alterações àquilo que nós propomos. E o que normalmente fazemos com estes clientes, clientes grandes, é fazer aquela tal apresentação do conceito, com algumas peças como cartazes, mupis, *posts* em redes sociais que ilustrem como a campanha seria desenvolvida, tendo ali uma perspetiva visual de como isto funcionaria em cada meio. E é nesta reunião que o cliente dá o seu feedback e faz algumas anotações e pede se assim o desejar para melhorar ou mudar algum ponto. Mas até hoje nunca tivemos nenhum cliente que não tivesse gostado de todo.”

“E como fazem em situações em que recebem um briefing e o cliente quer que seja entregue em 1 ou 2 dias?”

Camila Jordão (entrevistada): “Normalmente, nós tentamos puxar o cliente para a terra, fazê-lo ver que aquilo que está a pedir não é fazível do dia para a noite. E isso cabe ao nosso comercial fazer essa negociação com o cliente e encontrar um prazo mais justo e diz mesmo que normalmente trabalhamos no mínimo uma semana. Agora é claro que já nos aconteceu ter que fazer num dia um cartaz ou post, e foi possível porque já tínhamos uma base e já era uma continuação de um projeto grande.”

“E quando pedem prolongar o prazo de entrega e há essa negociação de que falamos, os clientes costumam ser flexíveis nessa matéria?”

Camila Jordão (entrevistada): “Olha já nos aconteceu uma vez um projeto que infelizmente perdemos. Por uma questão de timing mesmo. E nós que não íamos ter tempo e até é um cliente bastante recorrente e foi na altura dos festivais de verão. O cliente ia estar em alguns festivais, e nós perdemos o prazo para o SuperBock em Stock, em que tivemos o verão inteiro a

trabalhar neste projeto, fomos entregando milhões de ativações para o cliente. Mas foi mesmo questão de timing, em que sabíamos que tínhamos pouco tempo e queríamos entregar aquele que seria o último festival, mas não houve tempo suficiente e acabámos por perder.

“Agora se tiver algum comentário, ou algum assunto que ache pertinente mencionar dentro desta temática que ainda não tenha sido falado, por favor diga.”

Camila Jordão (entrevistada): “Só um complemento... acho que é isso mesmo, que cada projeto é um projeto, não há forma de delinear uma linha ou metodologia para todos, agora sabemos que consoante o projeto haverá sempre ferramentas mais eficazes que outras. Existem trabalhos que acabam por ser muito espontâneos, por exemplo, a Vans, trabalhamos com esta marca no Underdog, a galeria de arte urbana, e aí tínhamos de trabalhar com grafiteiros e agenda deles é caótica, é quando eles tiverem disponíveis, avisam-nos e eles fazem a sua parte quando e como puderem.

Portanto, é totalmente o oposto de ter metodologias. Não sei se existe alguma agência que utilize algumas, mas por norma, qualquer uma de médio porte para baixo não utiliza nenhuma”

Anexo nº 5 - Entrevista a João Belo

“Vou começar por pedir que um breve resumo da carreira, e se há algum projeto a destacar, etc.”

João Belo (entrevistado): “Eu não sou de Lisboa, sou da Figueira da Foz, vivi lá até aos meus 18 anos, e vim para a Lisboa para a faculdade. Acabei por tirar um curso que nunca mais exerci, pois licenciiei-me em gestão no ISEG, acabei por nunca tirar grandes notas e logo percebi que não era bem aquilo que queria, mas mesmo assim, as cadeiras de comunicação e de marketing foram as que me cativaram mais, e tirei um mestrado nesse sentido. Mas ainda assim, o mestrado que eu tirei, não está de todo relacionado com aquilo que faço hoje, no entanto, deu-me disciplina e abriu-me mais os olhos. Disto, claro que tirei pontos importantes, que me permitiu aprender mais sobre marca, personalidade de marca, caminhos estratégicos, etc.

Portanto, o que posso tirar daqui como grande vantagem, tanto da licenciatura em gestão, como o mestrado em marketing, é que estes permitiram arrumar a cabeça.

Durante o mestrado comecei a trabalhar no Diário de Notícias (DN), e aí tive o primeiro contacto com redes sociais, era uma coisa muito embrionária na altura, o DN tinha páginas de Facebook como Ojogo, revista Evasões. E eu iniciei como um jovem num estágio curricular para começar a aprender e comecei a ir por aí. Entretanto, quando acabou o estágio, apesar de quererem ficar comigo, eu não o podia fazer pois optei por terminar a tese, pois estar em ambos seria inviável e depois de acabar a tese, a ideia seria lançar-me ao mercado. Entreguei a tese em que fiz um plano de marketing, que não foi uma dissertação, mas sim um projeto de tese, algo mais prático, e fiz então um plano de marketing para uma marca de surf, que é a Janga, com quem colaborei até há 2 anos, desde essa altura, e foi que acabei a minha formação académica.

Depois acabei por dar um tiro ao lado, pois como tinha este background em gestão e em marketing, foi trabalhar para Dan Cake, como export manager, ou seja, nada haver também com aquilo que hoje faço. No fundo, eu vendia bolos em inglês, e acompanhava o diretor de exportação que tinha contas grandes, como o Mini-preço, o Dia, e eles faziam sobretudo marca própria para essas insígnias. E o meu papel passou muito por acompanhar esse meu colega, e ainda aprendi muito, por exemplo, sobre controlo de qualidade, medição, KPI's, e ainda por cima o meu dia era todo fora da minha língua de conforto pois era em inglês.

Ao final de um ano, acabei por sair, aproveitando a abertura de uma vaga na Young Network, um grupo de comunicação, que está em Portugal, Angola, Moçambique e Colômbia, e comecei lá como *account manager*, geria projetos. Cheguei a ir para Angola também, que apesar de ser uma realidade completamente diferente da Europa, mas tínhamos grandes marcas como KFC, Pizza Hut, Martini, Danone, e depois marcas mais locais como a Red Cola, a Twist. E nessa altura o meu trabalho passava muito por ativações e social media, e foi em alguns projetos-pilotos que percebi que a minha vocação era mais para esse lado. Acabei por depois, me dedicar mais para social media, tive mais uns tempos na Young.

Mais tarde, foi para a Nossa, uma agência criativa, e foi aí que encontrei aquilo que gostava mesmo de fazer, foi a minha rampa de lançamento, tive lá dois anos, onde trabalhei marcas como Somersby, Carlsberg, Active Bank, e mais algumas campanhas pontuais, e tudo aqui Social Media. Esses dois anos, foram muito enriquecedores para mim, apesar de terem sido muito trabalhosos, foram muito bons e depois dei o salto para a Fullsix, uma agência 100% digital, onde já não estava tanto em Social Media, estava na coordenação de uma equipa com uma colega, também coordenadora. Eu estava como Social Media Manager, e agora passei a Social Media Coordinator. Também gostei muito desta experiência, onde fizemos várias coisas, desde campanhas de Youtubers, desde o Modo Playstation, que é um canal de Youtube, desde ativações de marcas como a Vitalis em festivais, trabalhei também CTT com alguns anúncios e social media, entre outras coisas muito interessantes.

Ao fim de dois anos na Fullsix, apareceu um desafio um pouco diferente, em que recebi um convite da NOS para entregar a equipa de marketing e comunicação, em que o desafio principal era o lançamento do 5G em Portugal, e ia entrar como responsável de social media para esse projeto. Mas o principal entrave a este projeto, foi o facto de eu ser uma pessoa que gosta muito de dinâmica no meu dia-a-dia, e sair de um mundo de agência, onde cada dia é diferente, várias marcas, para um projeto em que me focava apenas numa marca. E este desafio foi muito interessante mesmo assim, quer em termos profissionais, quer a nível financeiro, mas isto surgiu na altura da pandemia de COVID-19, e uma marca como a NOS, que está na linha da frente, a sua comunicação em social media era tudo menos fácil. No entanto, passado algum tempo, já sentia falta do tal dinamismo que te falei que existe no mundo de agências, e se calhar não é isto que eu quero fazer, e assim sendo, acabei por sair da NOS.

E com a bagagem que já tinha até então, pensei em arriscar mais e lançar-me como freelancer, em que trabalhei com marcas mais pequenas, mais no mundo farmacêutico, dediquei-me também mais ao projeto da Janga, aquela marca de surf, dei alguns workshops, e estive cerca de um ano por minha conta, e, entretanto, surgiu um *match* com a COMON. No passado, já tinha sido sondado pelo Ricardo Fonseca, o diretor de estratégia desta agência, em que na altura trabalhava na Thompson e muito para a marca Vodafone, e era um desejo dele, ter-me

na equipa, mas eu acabei por ir para a Fullsix em vez de ir para a Thompson, mas ficámos com o contacto. E passado uns anos surgiu a necessidade do departamento de estratégia, mais em estratégia de comunicação, e foi-me lançado o desafio e aceitei e aqui estou eu na COMON. No meu trabalho, a minha resposta a qualquer desafio era sempre para o lado mais criativo, em juntar a performance com a criatividade, e entrei assim como estratega de all around e rapidamente fiquei com a vaga de *creative strategist*, que é o que sou até hoje. Atualmente, trabalho marcas como a Galp, BPI, AXN, em que trabalho estas marcas num panorama de comunicação digital e social media, mas não trabalho no dia-a-dia, naqueles posts diários por exemplo, trabalho mais nos *Big moments* que as marcas têm. Dou-te um exemplo: trabalhamos muito uma marca que vai estar no NOS Alive, e essa campanha irei ser eu a fazer, para o ano a GALP vai estar talvez no ROCK in RIO, e eu irei pegar nesse *Big moment*, BPI provavelmente irá fazer campanha de Natal, eu irei estar nesse momento, a Fidelidade quer fazer uma campanha de Verão por causa das viagens seguras, eu vou estar nessa campanha. É um desafio que eu gosto muito, estas campanhas para estes momentos, muito virado para o digital.

Em paralelo, dou algumas formações na Lisbon Digital School e irei ser um dos professores para o ano na pós-graduação de Creative Advertising no IADE.

“Mencione algum projeto mais recente em que tenham tido recorrido a alguma metodologia criativa ou ferramenta que queira destacar.”

João Belo (entrevistado): “Posso-te falar de um projeto muito giro que surgiu há cerca de dois anos, com a Galp, que foi todos os passos contam, que consistia numa iniciativa em que por cada quilómetro percorrido, a marca daria uma refeição a pessoas mais desfavorecidas. E isto surge, pois, as marcas querem ser cada vez mais sustentáveis e mais solidárias, querem aproximar-se mais das pessoas. No entanto, para essa proximidade ser alcançada e fazer as pessoas mexerem-se em prol destas causas, temos de conhecer pessoas, perceber como chegamos a elas, à criatividade, e depois de algumas pesquisas percebemos que o nosso povo, é um povo bastante solidário, que gosta de ajudar o próximo, e encontramos uma metodologia, muito usada na Psicologia, que é um triângulo, eu agora não me recordo do nome, mas que consiste em 3 vértices: Pensamento, Emoções e Comportamentos. Trata-se de um ciclo, em que

o meu objetivo passa por provocar reações nas pessoas, e então o que é que nós pensámos na altura para chegarmos às pessoas, e o que nós queremos é que através da Galp, as pessoas vão ajudar quem mais precisa, e aqui está o pensamento – Eu vou ajudar quem mais precisa – as emoções, sentem-se realizados pois estão a contribuir para uma causa e o comportamento – vou correr, vou andar, vou andar de bicicleta, mas fazer uns quilómetros para ajudar os outros.

“Focando agora na COMON, como descreve tanto o ambiente interno como o externo, a relação com cliente, a relação entre departamentos?”

João Belo (entrevistado): “Recentemente a COMON, que sempre foi percecionada como uma agência de publicidade, digital, mas o seu posicionamento mudou há cerca de 9 meses, transitámos para uma consultora criativa, ou seja, isto permite-nos ter aqui uma grande *layer*, que nos permite aqui cocriar com os nossos clientes, que é algo muito interessante. Nós não nos limitamos a receber o *briefing*, e entregar depois a proposta final, nós fazemos a análise *briefing*, como sempre deve ser feito, entendemos o problema, falamos com o cliente, trocamos pontos de vistas, cocriamos em conjunto, perceber qual o caminho que eles gostavam de seguir e aquele que nós sugerimos. Há, portanto, uma grande influência por parte do cliente, mas é claro que também temos clientes que não querem esta parte, que entregam apenas o *briefing* e esperam que nós o resolvamos. E depois aqueles que gostam mesmo de colaborar e cocriar e eu acredito mesmo muito nessas metodologias. E temos uma boa relação, combinamos um almoço, um café, momentos divertidos, pois estes momentos também são importantes para quebrares o gelo, conheceres melhor a pessoa, pois se vamos cocriar, convém perceber com quem estamos a trabalhar. Esta é muito a nossa política, deixar os clientes mais à vontade e descontraídos. E eu digo-te mesmo, que **ACREDITO MUITO NO PODER DA COCRIAÇÃO** pois acredito que seja fundamental para as marcas atualmente, as marcas grandes por exemplo, não tem só uma agência, tem sim várias uma para social media, outra criativa, outra de meios, e todas a trabalhar e a cocriar em conjunto. Seja na definição de caminhos, daquilo que vamos dizer, como e quando o vamos fazer é muito importante, pois isso garante que a marca, independentemente do meio ou canal que comunique, estará sempre em sintonia com os outros, continua a ser ela mesma, os mesmos valores e a mesma personalidade.

“Embora seja claro que vocês envolvem o cliente em muitas fases do processo criativo, há momentos que vocês têm de pôr um “travão” na sua participação, e como é que fazem essa gestão?”

João Belo (entrevistado): “É assim, nós não cocriamos todos os dias. Até vir o trabalho para a rua, há talvez dois ou três momentos. Vamos imaginar o seguinte – há uma marca que quer fazer uma campanha, e quer por exemplo, abraçar causas sociais. Começa por nos passar o *briefing*, que será analisado, percebemos qual é o problema, e iniciamos a fase em que estudamos os caminhos que podemos seguir, vamos fazer *research*, ver o que a concorrência faz, vamos analisar melhores práticas. Depois desta análise profunda, vamos tentar chegar a insights que nos indiquem o caminho certo. Insight para mim, o conceito que uso, é uma verdade escondida, que ninguém está a ver, mas está à vista de toda a gente, e depois quando chegares a um bom insight, vai ser o guia para o teu caminho criativo. Pode até não vir a ser o teu conceito, mas é aquilo a que te podes agarrar para começar a desenvolver trabalho, e aqui voltamos a contactar o cliente, mostrando que identificámos um caminho com potencial, e tentar perceber se o cliente gosta ou não. Depois de aprovado o nosso conceito de comunicação, vamos passar para como é que isto vai viver no tempo. Em que meios vamos estar e com que frequência estaremos presentes. Temos aqui uma estratégia para a campanha do cliente, e queremos agora junto dele perceber então em que momentos ele quer estar presente. E vai sendo isto até sair para a rua. Em suma, diria que seria uma reunião para a passagem de briefing e definir caminho, outra reunião de cocriação para chegarmos até à campanha e a última reunião para alinhar os últimos pormenores antes de ser lançada.

“E em relação à passagem do briefing, como são os primeiros passos? Os clientes costumam ser bastante flexíveis nesse ponto?”

João Belo (entrevistado): “Depende também muito do cliente. Eu já apanhei briefing muitos bons, e uns muito maus, que nem sabia o que haveria de fazer. E o briefing é muito importante, é um documento de trabalho, se for por exemplo, um criativo, tem de me inspirar de alguma forma, seja pelos canais, pelos objetivos, pela mensagem e é independentemente se o briefing é bom ou mau, é sempre o primeiro passo. E o segundo passo é fazer D-briefing, o Project

Manager recebe-o, analisa-o juntamente com as equipas, normalmente a de estratégia, e que o traduza-o para a língua dos criativos, que tenha uma linguagem mais inspiracional, que nos indique já algum caminho, pode vir até com algumas possibilidades de insights, e nós internamente, cocriamos com as equipas. E muitas vezes a COMON envolve muitas equipas multidisciplinares consoante os desafios, mas torna-se mais complicado, porque trabalhar com mais gente torna-se mais exaustivo, às vezes precisamos daqueles momentos em que estamos mais sozinhos. Mas isto traz resultados naturalmente, e por exemplo no meu caso, que estou com os big moments, necessariamente vamos precisar de várias equipas para aquilo acontecer, pois não são só posts nas redes sociais, é também vídeo para a TV, anúncio de rádio, entre outros.”

“E como vocês lidam com situações em que o briefing chega num dia, e no seguinte ou em poucos dias o cliente já quer resultados?”

João Belo (entrevistado): “Como te disse, no meu caso específico, eu não trabalho com o dia-a-dia das marcas, mas sim isso acontece muitas vezes, mas por norma os clientes são flexíveis e dão-nos tempo e tentamos sempre negociar os prazos se for preciso. Mas de forma geral, temos uma relação confortável com os *timings*, que advém também das boas relações que temos vindo a construir com os nossos clientes através desses momentos de cocriação que nos permite conhecê-los bem e eles a nós. Nós sabemos os processos deles, eles conhecem os nossos, e esta relação de cocriação requer também transparência de ambos os lados, e embora seja um processo muito exigente, é muito útil no final.”

“Em termos de panorama geral, no mundo de agências, acha que é cada vez mais frequente a envolvimento dos clientes nos projetos?”

João Belo (entrevistado): “Sim é um facto, acho que as agências estão cada vez a procurar focarem-se na *layer* da cocriação, e em pequenos pormenores isso é visível. Tu tens posts no Instagram colaborativos, em que há cocriação, e é isso que fazemos com os clientes, é uma tendência, uma das tendências para este ano de 2023. E por isso surgem cada vez mais agências a posicionarem-se neste campo, mas há outras que não o querem, pois na sua forma

de trabalhar, acreditam que não faz sentido. A COMON posiciona-se como uma consultora criativa que acredita no poder da cocriação, e a visão que tenho do mercado, é mesmo essa, que o mercado, está a ir para esse lado. Pode não ser cocriar com o cliente efetivamente, mas pode cocriar com outros veículos de comunicação, ou criadores de conteúdo, influenciadores, parceiros, etc.”

“E voltando a focar-nos na COMON, em relação ao consumidor final, também o envolvem em processos de cocriação?”

João Belo (entrevistado): “Não, não! Momentos de cocriação com o consumidor não temos.

Pedro Ferreira (entrevistador): “Ou algum feedback do consumidor antes de lançar as campanhas, o projeto em questão?”

João Belo (entrevistado): “Depende, nós às vezes para chegar a conclusões, nós fazemos entrevistas, sejam elas internas, sejam externas. Olha, um exemplo que te posso dar, uma vez em que estávamos a trabalhar uma marca de crianças e nessa altura, todos os colaboradores da agência trouxeram os filhos nesse dia, e numa sala começamos a fazer perguntas, e foi giro, pois esses tipos de atividades alimentam-nos, há insights. E por norma, quando são projetos maiores, e surge alguma dúvida, sim fazemos coisas nesse sentido, mas num ambiente mais interno normalmente. Portanto como te disse, não cocriamos efetivamente com o consumidor final, mas agarramos em aspetos que ele valoriza neste tipo de entrevistas e trazemos para nós. Pois sendo uma consultora que acredita numa abordagem Human First, com base naquela teoria do triângulo – pensamentos, emoções e comportamentos – faz todo o sentido termos este tipo de informação do nosso lado.”

“Agora se tiver algum comentário, ou algum assunto que ache pertinente mencionar dentro desta temática que ainda não tenha sido falado, por favor diga.”

João Belo (entrevistado): “Aquilo que acho que deves reter, é que por mais processos que tu tenhas, os processos, entenda-se métodos de trabalho, nesta área acho que tens de ter muito jogo de cintura e versatilidade, para conseguires ver o mesmo cenário de diferentes

perspetivas, com outros olhos, e não te restringires a apenas um método e acreditar que é só com aquele que chegamos a ter resultados. É um facto que as metodologias existem, mas mais importante que as metodologias é a tua forma de pensar. Porque a metodologia não te vai dar resposta, pode ajudar-te a pensar para chegares à resposta. A tua verdadeira metodologia, é o pensamento, por as metodologias podem ser vistas como veículos que te levarão a chegares a um caminho. Dou-te mais um exemplo, em que o meu chefe, Ricardo Fonseca, pode receber o mesmo *briefing* que eu, mas acredita que nós resolvemos o problema da marca, mas resolvíamos de formas completamente diferentes, mas eram ambas válidas. E tínhamos ali duas soluções igualmente boas, mas seguiam caminhos diferentes.”

“E quando vos chega algum briefing mau como mencionou anteriormente, como fazem para chamar o cliente à razão?”

João Belo (entrevistado): “O que fazemos é isso mesmo, chamá-lo à razão. Tem de haver um bom senso. Quando eles nos pedem que querem mais de 50% de Awareness da marca, mais 12 mil seguidores no Instagram e Facebook, aumentar as receitas em 70% no próximo ano. Temos de os fazer ver que o desejado e pedido não é fazível e que os objetivos estão muito desfasados da realidade, ver quais as prioridades, ser táticos e cirúrgicos, perceber ao certo aquilo que o cliente realmente pretende. E nesta reunião já estamos a cocriar, procurando chegar a um consenso sobre o briefing e qual o melhor caminho a seguir.”

Anexo nº 6 - Entrevista a André Rabanea

“Vou começar por lhe pedir que me faça um breve resumo do seu percurso profissional.”

André Rabanea (entrevistado): “Eu sou brasileiro de São Paulo, eu cheguei aqui em Portugal em 2004, vim para passar 3 meses de férias, e acabei por ficar até hoje. Tive a sorte de ter conhecido algumas pessoas neste período, que me abriram algumas portas, nomeadamente a Assunção Loureiro, que era a responsável pelos canais FOX, e a FOX tinha um orçamento destinado para marketing de guerrilha, e eu perguntei se já tinha alguma agência ou se me podia indicar alguma agência, pois eu já me estava a especializar no Brasil em marketing de guerrilha, fazendo ativações mais fora da caixa. Pelos vistos não havia até então nenhuma

agência que trabalhasse nisto, e então abriu-se ali uma oportunidade e abri a Torke CC. Acabei por participar em concurso, e ganhei as contas da FOX.

Depois em 2005, tornamo-nos a agência mais criativa de Portugal, já tínhamos uns 70 funcionários, já estava entre as 5 ou 6 que mais faturavam. Trabalhávamos com cliente grandes, como a Unilever, CocaCola, McDonald's, Redbull, entre outros. Sempre numa vertente de ativações fora da caixa, sem usar os meios tradicionais.

Em 2012, fomos agência do ano, fui jurado em Cannes, em outros dos principais festivais de criatividade, até que veio uma crise que afetou o mercado publicitário, onde os clientes, começaram a cortar muito nos orçamentos, começaram também a ficar mais receosos de fazer marketing de guerrilha. Com tudo isto, apesar de mantermos a equipa, abrimos estrutura no Brasil e Turquia, procurando ajudar o mercado português. Com esta expansão para outros países, permitiu chegar a outro tipo de negócios, e rapidamente percebemos, que perdíamos muito tempo e orçamento em briefings que eram mal feitos. O cliente queria por exemplo lançar a nova CocaCola, e nós vínhamos cheios de ideias novas e o cliente durante o processo ou no fim, dizia que afinal não era nada disso que ele queria, alegando que a agência tinha entendido mal o briefing, ou que o diretor deles já não quer de um jeito e já quer de outro. Um terço do nosso trabalho era perder tempo com “achismo” ou de briefing mal feito, então ali em 2015, mudámos a nossa forma de trabalhar. Numa forma nada organizada, mas convidávamos o cliente a participar em alguns *brainstorms*, sem um método perfeito, sem qualquer guião. E tínhamos metade dos clientes que adoravam esta nova forma de trabalho, pois estavam assim mais envolvidos no projeto, já sabem como a agência pensa, ajudam a criar a ideia ou solução para o problema, enquanto a outra metade dos clientes, afirmava que esta forma dava muito mais trabalho, vocês que são agência, é que devem trabalhar. Até 2016, tivemos um ano aprendendo como funcionava esta ferramenta, tentando criar um método próprio, e começamos a organizar melhor estas sessões de brainstorming, e percebemos que isto já tinha nome no mercado, a Cocriação, *Design Thinking*. Com o tempo fomos aperfeiçoando este método, largando os clientes que eram “preguiçosos” que não se queriam envolver, e tendo este método, com a prospeção de o vender também.

Desenvolvemos uma metodologia com 52 jogos, chamada de “Ideators”, e validou esta metodologia em Harvard para ter um carimbo no meio acadêmico também, e entender assim o potencial que tinha. Se no meio do *Design Thinking*, olhavam para esta metodologia como uma loucura, ou se de facto era algo pertinente. A agência cresceu muito com “Ideators”, já fizemos mais de 300 sessões pelo mundo, em mais de 15 países, com vários clientes e empresas. Começou primeiro com marketing, hoje em dia, já está muito virado para recursos humanos, inovação, liderança, mudando muito o perfil do cliente. Atualmente, já não temos escritórios em mais lado nenhum do mundo, nós só trabalhamos com “ideators”, usando sessões de cocriação para resolver os problemas e temos feito isso até hoje. Temos também um produto mais recente, com 2 ou 3 anos, que é o “Creative you”, que é uma ferramenta que temos em parceria com a ordem dos psicólogos, que mede o nível de criatividade das pessoas, medindo de uma forma gratuita, e depois oferecer formação caso as pessoas ou as empresas queiram aumentar essa criatividade nas pessoas.

Começamos então como uma agência de guerrilha, mas, entretanto, o modelo mudou muito, agora já não participamos em concursos, em briefing cego, atualmente juntamos pessoas criativamente boas numa sala e tenta assim alcançar uma solução para o problema em questão.”

“Focando agora na Torke CC, quais são os principais desafios que enfrentam na agência?”

André Rabanea (entrevistado): “O maior desafio agora acho que é fazer com o cliente acredite que é possível chegar a uma solução num dia, numa destas sessões, e conseguir agenda para 15 a 20 pessoas, por exemplo. Com este número de participantes é certo que chegaremos a uma solução, e depois também há outro desafio de execução de ideias, pois nós temos cada vez menos interesse em produzir aquilo que sai da sessão, é só mesmo a sessão, e depois o cliente passa a parte da criação com as outras agências que devem ter fee mensal por exemplo.”

“E quais são os primeiros passos para responder ao briefing?”

André Rabanea (entrevistado): “Nós como estamos mais focados na parte de ideação, a nossa preocupação é perceber qual é o desafio, e é isso que pedimos aos clientes, podem enviar o

briefing, mas aquilo que nós queremos mesmo é o desafio. E temos casos em que nem o próprio cliente tem noção de qual é o desafio, e por isso levamos essas questões para a própria sessão, para tentar perceber se o desafio é aquele mesmo. Portanto, no fundo, aquilo que pedimos e recebemos não se trata de propriamente de um briefing, nós queremos apenas uma frase que indique qual o desafio que nos devemos debruçar. Depois nós montamos a sessão, desenhada para esse desafio, e com o orçamento junto.”

“Percebendo que é habitual envolverem o cliente nesses momentos de cocriação, de que forma fazem a gestão na participação do cliente, quando põe um travão?”

André Rabanea (entrevistado): “Na verdade, na cocriação não há muito esse momento do chega, pôr um travão, pois quando estamos numa sala, em média, com 20 pessoas, temos vários métodos para cada um colocar as suas ideias. Mas é claro que temos problemas de hierarquia, pessoas que têm o chefe lá, ficando com medo de exporem as suas ideias, ou o chefe tenta colocar uma ideia muito forte. Mas nós tentamos quebrar isso de várias formas, e acho que o senso comum é o que prevalece na cocriação, quando toda a gente está confortável com aquela ideia, vendo que desta forma vai melhorar a sua área, ou dessa forma, é mais simples de executar, não vai dar problema jurídico. Mesmo até quando o CEO vem com uma ideia muito fixa, tentamos fazer ver que talvez fazer de outra forma é muito melhor. Numa sessão deste género é muito mais fácil tirar o poder de uma liderança, ou de uma opinião formada, o que é diferente de um briefing, em que teremos de seguir como está escrito, e depois percebemos que não é como a restante empresa deseja fazer. Aqui o senso comum acaba sempre por prevalecer.”

Pedro Ferreira (entrevistador): “Pois exato, estando numa sala com mais pessoas, isso já é possível”

André Rabanea (entrevistado): “Sim, sim! A nossa posição não é só facilitadora, às vezes, também trazemos opiniões para debate, não nos ficamos só por ouvir a opiniões dos outros participantes e dizer se acha bom ou mau, nós também com as experiências que adquirimos de outros clientes, por exemplo, estamos agora na Nestlé, mas a semana passada estava com a

CocaCola, e trago algumas referências e fala – Mas na Nestlé nós fizemos assim, aqui talvez não seja má ideia fazer assim também – tendo outras visões sobre o assunto.”

“E como funciona a colaboração entre departamentos, nessas sessões de cocriação as equipas costumam ser as mesmas, ou vai-se alterando consoante o desafio?”

André Rabanea (entrevistado): “Sim, é consoante o desafio. Há sessões que são para resolver desafios mais criativos... por norma, nós levamos 4 pessoas, um líder/facilitador; um produtor, que arruma tudo, tira as fotos, vê se as pessoas estão bem, pensa no catering, pensam em tudo para o espaço; tem normalmente um ajudante do facilitador, normalmente é aquele que provoca muito, colocando questões mais pertinentes, tentando puxar mais pelos participantes; e ainda um Diretor de arte ou um Designer ou um copy ou um ilustrador, para já ser possível visualizar as ideias que irão surgindo, ficando algo mais visual, facilitando a interpretação das pessoas. Mas como disse é consoante o desafio, se for mais de estratégia, nós levamos alguém de estratégia, se for mais criativo, levamos criativos, e depois da sessão terminar, temos uma equipa que faz os relatórios, indicando aquilo que se passou na sessão, passando as imagens, fazendo um pdf para entregar ao cliente para este usar depois. No fundo, trata-se de um documento de consultadoria. Já não temos mais a parte da criação, queremos agora ser apenas um consultor criativo, e cocriar em conjunto com o cliente.”

“Embora já tenha dito que 1 ou 2 dias resolvem o briefing, mas há sempre aquele cliente que quer o trabalho logo no dia seguinte, e como vocês fazem para chamar à razão o cliente, fazendo-o perceber que não vai haver tempo?”

André Rabanea (entrevistado): “Normalmente é num dia, mas temos sessões de 3 dias, sendo essa é de inovação de produto, as de campanha, de RH é 1 dia. Mas lá está se chegar um cliente que não pertence à nossa carteira de clientes, nem é nenhum amigo, e em desespero quer um trabalho assim, logicamente dizemos que não, no entanto, se se tratar de um amigo, já tentamos desenrascar, mas é mais numa perspetiva de ajuda, e não é esse o nosso serviço. No tempo em que eramos agência de guerrilha, era a loucura, fazíamos tudo de um dia para o

outro, tínhamos vezes em que até de madrugada tínhamos de trabalhar, hoje já não acontece, hoje agendamos como o cliente a sessão.

“E que projeto quer destacar que seja mais fácil perceber que metodologias ou ferramentas utilizam normalmente?”

André Rabanea (entrevistado): “Olha o que eu estou fazendo hoje aqui, fizemos a semana passada uma sessão com a Universidade de Coimbra, onde o projeto consiste em atrair mais estudantes brasileiros para a Universidade. Vão ser três sessões, pois é um desafio muito abrangente, a primeira é para entendimento, perceber como tudo funciona, o porquê de o estudante brasileiro vai escolher vir para cá e não para outro lugar ou país. Fizemos uma sessão inteira de *learning*, que é a primeira fase do nosso modelo de cocriação, colocámos também alguns estudantes brasileiros da universidade na sessão também, colocando assim o próprio consumidor; daqui a 2 ou 3 semanas, teremos outra sessão de *Ideating*, onde exploramos as ideias, momentos de brainstorming; e na terceira sessão vai ter uma agência brasileira envolvida na criação, para depois executar lá no Brasil. As ideias sairão todas da sessão, o conceito, o *headline*, e eles depois irão fazer a proposta visual disso para depois lançar a campanha. E nestas sessões envolve muita gente, desde Reitor, Vice-Reitor, alunos, área de relações internacionais.

Pedro Ferreira (entrevistador): “Então, sendo assim é normal envolverem também outras agências nas vossas sessões?”

André Rabanea (entrevistado): “Sim, é muito comum e aquelas com quem estamos mais ligados, são as que mexem com redes sociais, pois normalmente os clientes já tem um fee mensal definido com estas agências, já trabalham com elas, como se já pertencesse à estrutura interna da marca. Nós damos ideias, sugerimos o que deve ser feito, mas depois serão essas agências que irão executar.”

“E voltando às metodologias, pedia-lhe para falar um pouco mais da “Ideators” aquela que tinha mencionado no início desta reunião”

André Rabanea (entrevistado): “Se entrar no site Ideators.cc, tem tudo mais em detalhe, mas é no fundo uma metodologia de *Design Thinking* mais focada na parte da Ideação, composta por 4 fases: a primeira é a fase de *Learning*, que é a fase de entender todos os desafios, o que é que o cliente tem de informação, como é que ele trata aquele assunto, referências da concorrência, e tem alguns jogos, e a maioria deles são para entender se realmente é aquele o desafio, quais são os reais problemas da empresa; depois temos a fase de ideação, onde somos mais fortes, onde temos muitos jogos para como ter ideias na sala, até mesmo pessoas que dizem não conseguir ter ideias, que não estão habituadas a este exercício, conseguimos fazê-las ter ideias, sentirem-se motivadas, sentirem-se úteis para o processo; a terceira fase é de *Improving*, de melhoria das ideias, em que pegamos nas 50 ideias que tivemos e transformamos nas 5 ou 10 melhores, dependendo do desafio; e por fim temos a quarta fase, que não fazemos sempre, pois dependendo do desafio, pode não ser preciso protótipo, pois o protótipo pode ser a própria campanha, mas, por exemplo, quando é inovação de produto, a gente faz desenho daquilo que o produto pode ser, convidamos pessoal da fábrica se o cliente tiver fábrica, ou numa área de serviços, levar alguém de desenvolvimento, alguém de programação, para desenharem com eles esse protótipo, para eles sentirem mesmo se aquilo que eles falaram tem potencial para ser produzido.”

“Agora se tiver algum comentário, ou algum assunto que ache pertinente mencionar dentro desta temática que ainda não tenha sido falado, por favor diga.”

André Rabanea (entrevistado): “Eu acho só que o grande desafio hoje, é o cliente querer estar envolvido no processo, nós sentimos que clientes preguiçosos, que querem toda a “papinha” pronta, normalmente não abraçam este tipo de projeto, e depois acabam sofrendo, porque depois têm as brigas internas, e ficam com um problema muito maior. Também dizer que hoje quem é o maior cliente nosso, por isso mesmo, é o RH, não é mais marketing que compra as nossas sessões, RH compra as nossas sessões pois sabem que aquilo vai ser bom para a empresa, e vai ter um alinhamento em todo o mundo, e vai fazer com que as áreas conversem entre elas. O mercado mudou muito, há 5 anos, RH não tinha dinheiro para nada, hoje em dia só se fala de RH, o pior problema das empresas é recrutamento, em manter as pessoas. Em

cocriação, se você não tem boas pessoas, não tem bons resultados, porque também não há milagres, pois se mete várias pessoas ruins, vai ficar ruim também. Quanta mais gente você tem especialista nas suas áreas, mais entendem, o truque da cocriação está na seleção de quem vai participar na sessão, e a nós somos bem criteriosos nessa seleção, em tentar colocar pessoas de diversas áreas, não colocar tudo da mesma área, ter assim alguma variedade.”

Pedro Ferreira (entrevistador): “E como fazem essa seleção?”

André Rabanea (entrevistado): “A gente só auxilia, porque não sabemos como é a pessoa, nós só pedimos que sejam pessoas de áreas diferentes. Assim quando eles mandam e-mail, a gente fala – “Ahh mas tem aqui muita gente de marketing ou tem muita gente que cuida do mesmo produto ou muita gente que já trabalha há mais de 20 anos, vamos então fazer um mix” – a gente tenta pensar, mas não sabemos quem é a Raquel, o Nuno, a Maria, mas só de ter diversidade, de ter tempo de casa, o que já fez, a área, normalmente já funciona bem, a gente percebe logo se é uma coisa que está só mesmo a equipa de sempre envolvida.”