



**Modelo de Briefing Criativo para campanhas de *Brand***  
***Entertainment: Briefing Wall***

Joana Neves Antoninho

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientadora:

Professora Doutora Maria Rosário Correia, Professora Adjunta

Escola Superior de Comunicação Social – IPL

Outubro, 2019

## **DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO**

Declaro ser autor deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, constituindo um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas, tendo consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 25 de outubro de 2019

A handwritten signature in blue ink that reads "Joana Neves Antoninho". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Joana Antoninho

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, a Prof. Rosário Correia, pelas horas, pelos encontros, pelos conselhos e moral: este trabalho também é seu.

Ao Tomás, por não haver agradecimento suficiente.

Aos meus pais a quem devo tudo e que são tudo quanto e quando preciso.

Ao meu irmão, por ser o Ser Humano que mais admiro. Tem o dom de saber usar o coração e a cabeça nas alturas certas.

À minha avó que faz dos pequenos mimos provas de amor eternas.

Ao Miguel e ao Tiago pelo voto de confiança, pela oportunidade e pela experiência de me deixarem viver a NERVO.

À Alice. O outro lado da minha criatividade.

Aos meus amigos que perdoam a minha ausência e onde encontro o conforto que preciso.

Aos novos amigos que entraram no meu percurso e nem por isso se escaparam dos dramas, da ansiedade e da imensa vontade em terminar mais uma etapa.

## RESUMO

A necessidade cada vez mais frequente das marcas de se diferenciarem junto dos restantes *players*, reforça a necessidade de as marcas criarem relações de *engagement* com o público que se revelem numa preferência pela marca.

O *brand entertainment* é uma alternativa capaz de o fazer. A teoria descreve-o enquanto fusão da publicidade ao entretenimento, de forma a criar experiências que os consumidores querem viver. Ainda que se diferencie da publicidade tradicional, também a concepção campanhas de *brand entertainment* devem contemplar um *briefing* criativo a fim de garantir o cumprimento dos objetivos do cliente e a relevância das propostas para o público-alvo.

O presente trabalho - relativo à realização de um estágio curricular na agência NERVO, uma agência *brand entertainment* focada na criação de ativações de marcas e eventos onde foram desempenhadas funções de *creative strategist* e *copywriter* - tem como objetivo a proposta de criação de um modelo de *briefing* criativo adaptado ao *brand entertainment* e às especificidades da NERVO.

Recorrendo ao método de investigação-ação, foi levada a cabo uma análise ao funcionamento da agência de acolhimento enquadrado por uma revisão da literatura que destaca o *brand entertainment*, *planeamento estratégico*, e as etapas do processo do desenvolvimento criativo de um produto de comunicação.

O modelo, cuja configuração é apresentada no Capítulo III, sofreu uma avaliação por parte dos colaboradores da NERVO, que permitiu verificar a adequação deste ao tipo de trabalho levado a cabo pela agência bem como às suas especificidades.

**Palavras-chave:** *brand entertainment*, *planeamento estratégico*, *briefing* criativo, *criatividade*

## **ABSTRACT**

The increasing need for brands to differentiate themselves from other players, reinforces the need of the brands to create engagement relationship with the public that reveal the preference for the brand.

Brand entertainment is an alternative capable of creating these engagement relationships. The theory describes it as a fusion of advertising and entertainment to create experiences that consumers want to live. Although different, from traditional advertising, brand entertainment campaigns should also include a creative briefing to ensure that the client's objectives are met and that the proposals are relevant to the target.

The present work - related to the conclusion of a curricular internship at NERVO, a brand entertainment agency focused on creating brand activations and events, where the role of creative strategist and copywriter was performed - has as its objective the proposal of creating a creative briefing model adapted to brand entertainment and NERVO's specificities.

Using the research-action method, an analysis of the agency's business was carried out, confirmed by literature review which highlights brand entertainment, strategic planning, and the stages behind the creative process of a communication product.

The model, presented in Chapter III, was evaluated by NERVO's collaborators, making it possible to verify its adequacy to the type of work carried out by the agency as well as its specificities.

**Keywords: brand entertainment, strategic planning, creative briefing, creativity.**

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

<b>DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO</b> .....	ii
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>Capítulo I - Enquadramento Teórico</b> .....	3
1. Contextualização da publicidade no momento atual .....	3
2. <i>Brand Entertainment</i> .....	7
2.1 O <i>brand entertainment</i> como alternativa à publicidade tradicional.....	7
2.2 <i>Branded Content</i> versus <i>Brand Entertainment</i> .....	7
2.3 O que é o <i>brand entertainment</i> .....	9
2.4 As respostas do consumidor como avaliação do sucesso .....	13
3. Planeamento Estratégico .....	15
3.1 A importância do planeamento estratégico.....	15
3.2 Pensamento estratégico vs. Planeamento estratégico.....	18
4. A Criatividade .....	21
4.1 O que é a criatividade .....	21
4.2 Os 4 p's da Criatividade.....	23
5. Do <i>Briefing</i> Criativo ao Conceito Criativo: como a criatividade se expressa na agência criativa.....	25
5.1 A criatividade como parte essencial de uma agência.....	25
5.2 O <i>Briefing</i> Criativo: o documento chave da criatividade.....	28
5.3 A Estratégia Criativa: O papel do <i>creative strategist</i> .....	29
5.4 O processo criativo .....	30
5.5 Técnicas de estimulação da criatividade.....	34
a) <i>Brainstorming</i> .....	34
b) <i>Mind Mapping</i> .....	35
5.6 A ideia criativa como materialização do conceito criativo .....	37
<b>Capítulo II - Descrição do Estágio</b> .....	39
1. Caracterização da instituição de acolhimento.....	39
2. Caracterização da atividade levada a cabo no estágio .....	42
<b>Capítulo III - Método de Investigação</b> .....	45
1. Método: Investigação-Ação .....	45
2. Análise da situação .....	46
O tempo em agência.....	47
A resposta da NERVO .....	48
O <i>budget</i> em agência.....	49

A resposta da NERVO .....	49
O <i>briefing</i> criativo em agência.....	50
A resposta da NERVO .....	50
3. Definição de uma estratégia de ação.....	51
4. Apresentação da proposta do plano de ação: <i>Briefing Wall</i> .....	52
5. Impressões sobre o modelo apresentado.....	60
<b>Capítulo IV - Discussão dos Resultados</b> .....	<b>64</b>
<b>Capítulo V: Conclusões do Estágio</b> .....	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>69</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. A estrutura do <i>brand content</i> .....	8
Figura 2. A fusão entre a publicidade e o entretenimento .....	9
Figura 3. O funcionamento do brand entertainment .....	13
Figura 4. Os 4 quadrantes dos processos mentais.....	21
Figura 5. Os "4 P's" da criatividade .....	24
Figura 6. O pensamento divergente e convergente no processo criativo.....	33
Figura 7. Os três I's. A fase inicial da estratégia para uma ideia de <i>brand entertainment</i> .....	39

## ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 1. Logotipo NERVO .....	40
Imagem 2. Projetos desenvolvidos pela NERVO .....	41
Imagem 3. Posicionamento da NERVO: antes e depois do 1º aniversário.....	42
Imagem 4. Excerto do documento com os tópicos de uma pesquisa.....	43
Imagem 5. <i>Brainstormings</i> coletivos .....	44
Imagem 6. Página da NERVO na plataforma Trello .....	48
Imagem 7. <i>Mockup Briefing Wall</i> no espaço .....	52
Imagem 8. Visão aproximada do tópico central “Conceito” .....	54
Imagem 9. Visualização da <i>Briefing Wall</i> com os tópicos-chave .....	55
Imagem 10. Visualização da trama completa (tópicos-chave e ramificações) .....	55
Imagem 11. Visão aproximada de alguns dos elementos transversais aos <i>briefings</i> criativos .....	57
Imagem 12. Visão aproximada ao tópico “Entretenimento” .....	58
Imagem 13. Visão aproximada ao tópico “Tipo de Ação” .....	58
Imagem 14. Visão aproximada ao tópico “Guidelines” .....	59
Imagem 15. Informações iniciais da <i>Briefing Wall</i> .....	60

## INTRODUÇÃO

Num projeto de *brand entertainment*, não há como desvalorizar um processo de trabalho consistente e metódico, a fim de criar um resultado superior àquele que seria apenas a junção de várias ideias, que crie a aproximação pretendida por parte do consumidor à marca. O presente relatório pretende espelhar isso mesmo: a importância da metodologia no trabalho, seja ele criativo ou estratégico.

Começamos pelo início: a decisão de realizar um estágio e, como consequência, um relatório de estágio para conclusão do Mestrado em Publicidade e Marketing partiu da minha vontade de perceber a realidade do mercado de trabalho antes de fazer parte do mesmo. Para além disso, esta seria uma forma de me sentir útil e, acima de tudo, perceber de que ferramentas dispunha para ser uma mais-valia numa empresa e quais me faltavam.

Aquando da entrada na NERVO, percebi que o facto de ser inserida numa empresa pequena traria uma necessidade acrescida de me afirmar enquanto profissional, uma vez que não seria apenas uma peça irrelevante, mas alguém que seria, de facto, integrada no quotidiano da empresa. O facto de a NERVO se encontrar ainda nos primórdios da sua formação seria determinante para a oportunidade de estágio por dois motivos: um leque de clientes ainda pouco vasto e consistente, resultante da sua recente introdução no mercado do *brand entertainment* e ativação de marcas, e um reduzido número de colaboradores (apenas três) para variadas tarefas. Conjugadas estas circunstâncias, havia espaço para receber uma estagiária na NERVO e integrá-la nas atividades do dia-a-dia da agência.

Num primeiro momento foi decidido que a estagiária deveria desenvolver funções *creative strategist* e *copywriter* sob orientação do *creative partner* da agência. No entanto, por mútuo acordo, com o objetivo de ambas as partes fruírem ao máximo do estágio, num segundo momento foi pedido à estagiária que integrasse também o desenvolvimento da pesquisa sobre as marcas e o *briefing* criativo, dois passos mandatórios para o sucesso das campanhas de *brand entertainment* levadas a cabo. Assim, ao longo do estágio foram vários os projetos em que a estagiária esteve envolvida, no âmbito dos quais teve oportunidade de realizar atividades de planeamento estratégico e criativo e *copywriting*. Neste contexto, **o estágio teve como objetivo principal a criação de um modelo de *briefing* criativo para ações de *brand entertainment***, adaptados ao contexto da NERVO. Para tal, foi necessário obter uma compreensão profunda da NERVO e das suas metodologias de trabalho, nomeadamente, a organização e desenvolvimento do processo criativo por de trás das ativações de marca e eventos sob o cunho do *brand entertainment*.

Constatou-se que o facto de a NERVO ser uma agência bastante recente no mercado determinava a estrutura empresarial de pequena dimensão, bem como alguns processos e metodologias de trabalho ainda por definir. Assim, observou-se uma ausência da implementação do *briefing* criativo, seja na sua redação como na sua passagem aos criativos. Assim a proposta de criação deste modelo visa, portanto, organizar e otimizar o desenvolvimento do processo criativo, para que seja possível apresentar soluções criativas, relevantes para o público alvo e cumpridoras dos objetivos previstos no *briefing* do cliente.

Como tal, a pertinência do estágio surge da oportunidade de a estagiária contribuir para a otimização do processo de criação de campanhas de *brand entertainment* adaptado ao contexto da NERVO.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco partes. Logo após a introdução, é apresentado o enquadramento teórico que sustenta a tomada de decisão de criar um modelo de *briefing* criativo adaptado ao *brand entertainment*. O seguinte capítulo inclui uma breve descrição da entidade acolhedora e das atividades desenvolvidas no estágio. No terceiro capítulo é apresentado o método de investigação utilizado no diagnóstico do processo de desenvolvimento de propostas criativas na NERVO que leva à pertinência da criação deste modelo. Neste capítulo, apresenta-se também esse mesmo modelo, bem como as reações ao mesmo. Por fim, o quarto capítulo prende-se com a discussão dos resultados, e no quinto apresentam-se as conclusões finais do estágio.

## Capítulo I - Enquadramento Teórico

### 1. Contextualização da publicidade no momento atual

Segundo Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017), os consumidores têm hoje atenção e tempo limitado para gastar com conteúdos da marca: são múltiplos canais e múltiplas mensagens. Este autor afirma que “baralhados pelas mensagens publicitárias demasiado boas para serem verdade” acabam por ignorar o que lhes é apresentado.

Assim, é fulcral que as marcas percebam que um maior número de mensagens não significa um aumento da sua influência sob o consumidor (*ibidem*). A solução? De acordo com Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017) reside em criar distinção da multidão e conectar-se de forma profunda com o consumidor.

De facto, a lógica de repetição e interrupção, típica da publicidade tradicional, está cada vez mais obsoleta e ineficaz no que diz respeito ao seu objetivo de comunicação: não capta a atenção do espectador, muito menos cria desejo de consumo (Pires, 2011). Hoje em dia, o consumidor não quer ser interrompido por aquilo que não está disposto a ver, presta cada vez menos atenção a este tipo de publicidade e, sobretudo, duvida da veracidade das mensagens veiculadas desta forma (Aguilera, Baños & Ramírez, 2015). O efeito da interrupção é, não raras as vezes, contrário ao pretendido.

Segundo Carrol (2005), a inevitabilidade do fim desta comunicação unilateral, tem por base um conjunto de pressupostos. Desde logo, a **fragmentação dos media**. Atualmente, a escolha dos meios através dos quais as marcas comunicam com o público é bastante alargada e variada. De facto, com a introdução das tecnologias de informação e comunicação no processo da própria comunicação, a tendência aponta para um crescimento acelerado dos meios e suportes através dos quais é possível atingir o consumidor. Esta possibilidade tem vindo a demonstrar ser uma desvantagem para as marcas, uma vez que a fragmentação dos *media* resulta na fragmentação da audiência. A fragmentação da audiência, por sua vez, dificulta a identificação do percurso dos consumidores (Ramos, 2006; Lehu, 2007).

Outro pressuposto é a **inflação dos media**. A fragmentação dos meios e do público trouxe a necessidade de os anunciantes comunicarem em mais do que um canal – aumentando o orçamento destinado à publicidade, razão pela qual a capacidade de as marcas comunicarem nos *media*, de forma constante e repetida, tem diminuído (Lehu, 2007).

**A necessidade de veicular mensagens mais complexas** é também um aspeto a ter em conta. À medida que as marcas se tornam mais complexas surge a necessidade de veicular mensagens com maior grau de profundidade e pensadas para intervir a vários níveis. Assim, os próprios suportes de comunicação não podem deixar de acompanhar este aumento de complexidade das mensagens, nomeadamente a possibilidade de as tornar físicas (Pires, 2011).

No que diz respeito à **qualidade da programação e dos conteúdos**, os conteúdos presentes na programação televisiva, editorial, desportiva, musical, entre muitas outras, sofreram melhorias substanciais. Se outrora a publicidade era o conteúdo mais atrativo da programação, hoje, com a variedade e qualidade da programação, é difícil que a publicidade se destaque quando comparada com os conteúdos existentes (Carrol, 2005).

Por último, **a capacidade de edição e evasão do consumidor** é também um dos pressupostos apontados por Carrol (2005) para a inevitabilidade do fim da comunicação unilateral. A expansão dos *media* e conseqüente aumento da opção de escolha modificou a maneira de consumir os conteúdos – o espectador é agora obrigado a distinguir o que é supérfluo do que é do seu interesse. Esta alteração entra em conflito com o modelo de comunicação de interrupção-repetição até então predominante. Atualmente o consumidor tem atenção seletiva – ignora cada vez mais os anúncios publicitários (Kotler & Bes, 2003).

Mais especificamente, a **revolução digital** veio oferecer ao consumidor a possibilidade de controlar “o que ver”, “quando ver”, e “como ver” (Ramos, 2006; Aguilera, Baños & Ramírez, 2015; Jorge, 2016). Este é o grande aspeto a ter em conta no ponto de viragem da publicidade tradicional.

Nesse sentido, este desenvolvimento tecnológico trouxe consigo a possibilidade de ignorar os conteúdos publicitários. Assistimos a um aumento de métodos de bloqueio de publicidade - seja no meio digital ou físico. No caso específico da televisão, as operadoras dão ao consumidor a possibilidade de consumir os seus conteúdos *on-demand*, sem terem de esperar por uma determinada hora e ainda de fazer *rewind*, não sendo o consumidor obrigado a ver os anúncios publicitários. Estamos perante um modelo televisivo em que o espectador passa a ter um papel ativo na escolha dos conteúdos que assiste, rompendo com a lógica de publicidade existente neste meio (Aguado, 2008).

Já no meio digital, surgem extensões nos *browsers* de navegação para bloquear as janelas *pop-up* e outros conteúdos publicitários, impedindo assim a publicidade de chegar até ao consumidor (Lehu, 2007). Em suma, passou a ser possível para os consumidores evitar tudo

o que não lhes convenha, e a ser apenas impactado por publicidade que seja do seu interesse. Foi dado o poder ao consumidor de dialogar com a marca (Aguilera, Baños & Ramírez, 2015) mas, mais do que isso, este passou a ter a capacidade de influenciar o processo de escolha de outros consumidores através de *reviews*, comentários e avaliações (Grimshaw, 2018). Assistimos também à explosão de redes sociais, do *e-commerce*, inteligência artificial e compra programática (Grimshaw, 2018) como intervenientes neste novo panorama de comunicação digital. O surgimento da *Web 2.0* deu ao consumidor o livre-arbítrio na hora de escolher os conteúdos aos quais quer assistir, no entanto, a lucratividade deste meio fez ressurgir a lógica de comunicação de interrupção-repetição, outrora reservada à publicidade no canais de *mass media*. Exemplos desta lógica invasiva são os anúncios *pop-up*, a marca de água em conteúdos visuais, os *spots* publicitários obrigatórios antes de iniciar ou no decorrer de um vídeo (Muller, 2016).

Nesse sentido, os resultados que se vislumbram são semelhantes ao que já acontecia – o consumidor não quer ser interrompido por publicidade – também nos canais digitais. Para as marcas, esta revolução digital também representa a possibilidade de identificar com maior precisão com quem estão a comunicar ou querem comunicar, resultando em melhores *insights* sobre o consumidor, comunicação mais personalizada e atualizada. As marcas sabem agora quais são as suas preocupações, sonhos, gostos, ambições, o que aumenta exponencialmente a eficácia e a eficiência das campanhas, uma vez que conseguem atingir melhores resultados com o mesmo ou menor investimento (Lehu, 2007).

De acordo com Francisco (2012), podemos concluir que a tecnologia não só transformou a forma como consumimos conteúdos publicitários e de entretenimento, como inseriu os consumidores no processo de criação desses conteúdos.

Em particular, o surgimento das plataformas de *streaming* teve uma influência significativa a este nível. Estas plataformas de transmissão de conteúdos *online on demand* oferecem ao utilizador a possibilidade de optar pelo programa que preferir (Jorge, 2016) sem ser “interrompido” pela publicidade, uma vez que a publicidade feita nos moldes usados nos meios tradicionais não é permitida nestas plataformas (Durães, 2018a). Assim, assistimos a uma migração do espectador de conteúdos televisivos e radiofónicos para estes serviços. Entretanto, enquanto o número de produções originais de conteúdos de entretenimento para este tipo de plataformas continua a aumentar – contabilizando-se em 2018 a produção de 495 séries apenas no mercado norte-americano (Durães, 2018b) – surgem também oportunidades para as marcas entrarem neste universo, nomeadamente através do *product*

*placement* (Durães, 2018a) ou da produção de conteúdos de entretenimento (Monteiro, 2018).

O panorama caracteriza-se por meios e públicos cada vez mais fragmentados, comunicação mais personalizada (Grimshaw, 2018), mais opções de escolha, mas menos – muito menos – tempo para gastar com conteúdos que não sejam gratificantes na ótica do consumidor. É difícil para as marcas impactar o consumidor na imprensa, na rádio ou mesmo nos *banners* dos *websites* onde navegam. De facto, o comportamento do consumidor mudou drasticamente (Grimshaw, 2018). Mais do que nunca, o tempo e a atenção são a moeda de troca dos consumidores (García, 2008 *apud* Ramos, 2016). Quer isto dizer que, em troca do seu tempo e atenção, o consumidor exige que as marcas comuniquem conteúdos que lhes sejam gratificantes – que compensem o esforço.

A alteração de comportamento do consumidor altera, inevitavelmente, a atuação da comunicação, dando início a uma nova era – a era do *engagement* (Carrol, 2005; Aguilera, Baños & Ramírez, 2015). Por *engagement* entenda-se o nível de profundidade da relação do consumidor com a marca, mais emocional do que racional, que resulta num aumento da lealdade (Buckingham, 2010). Ainda nesta linha de pensamento, Muller (2016) descreve a relação de *engagement* como “compromisso entre marca e público”.

Neste novo contexto, a construção de relações de *engagement* é fundamental para o sucesso da marca, uma vez que, de acordo com Mendes (2018), uma das maiores vantagens deste tipo de relação é o aconselhamento entre os próprios consumidores relativamente às marcas. Neste caso, um consumidor é auxiliado no seu processo de decisão pela opinião dos outros, o que cria uma sensação de fiabilidade associada à marca. Assim, os outros consumidores estão a agir como uma espécie de advogados da marca, numa relação *pro-bono*, cujo único objetivo é aconselhar os seus pares sobre a qualidade da marca em questão.

Para os anunciantes isto traduz-se numa procura por novas soluções de comunicação (Joy, 2006; Stein, 2017) de tipo *pull* ao invés de *push* (Ramos, 2006; Muller, 2016). No primeiro caso, prevê-se o uso de conteúdos dignos da atenção e tempo dos indivíduos, capazes de atrair o consumo livre dos mesmos, enquanto no segundo caso predomina a imposição e obrigatoriedade do consumo de conteúdos - estratégia frequentemente utilizada no modelo tradicional.

## **2. Brand Entertainment**

### **2.1 O brand entertainment como alternativa à publicidade tradicional**

Se, de acordo com Carrol (2005), vivemos na era do *engagement*, torna-se decisivo que as marcas criem situações de comunicação pensadas para o desenvolvimento de relações de *engagement* com o público. A sucessiva perda de eficácia da publicidade tradicional no cumprimento do seu objectivo de atrair o público e conduzi-lo à compra reforça a urgência da implementação de novas abordagens de comunicação que envolvam o consumidor (Joy, 2006). De facto, tudo leva a crer que o futuro das marcas irá depender da capacidade de criar experiências que se reflitam em níveis de *engagement* com a marca cada vez maiores (Aguilera, Baños & Ramírez, 2015).

Assistimos ao surgimento de novas técnicas de comunicação que passam a ter em linha de conta as alterações no comportamento do consumidor e no contexto em que se inserem. Os novos paradigmas de comunicação apontam para a adopção de estratégias que aproximem os públicos das marcas e que as tornem mais autênticas e reais.

O *brand entertainment* surge, então, como solução para o afastamento dos consumidores das marcas. Segundo Lehu (2007), entre as novas estratégias alternativas à publicidade tradicional, o *brand entertainment* é uma das que se revela mais promissoras – ainda que seja difícil medir o seu reflexo nas vendas, comparativamente aos *spots* publicitários de 30 segundos.

### **2.2 Branded Content versus Brand Entertainment**

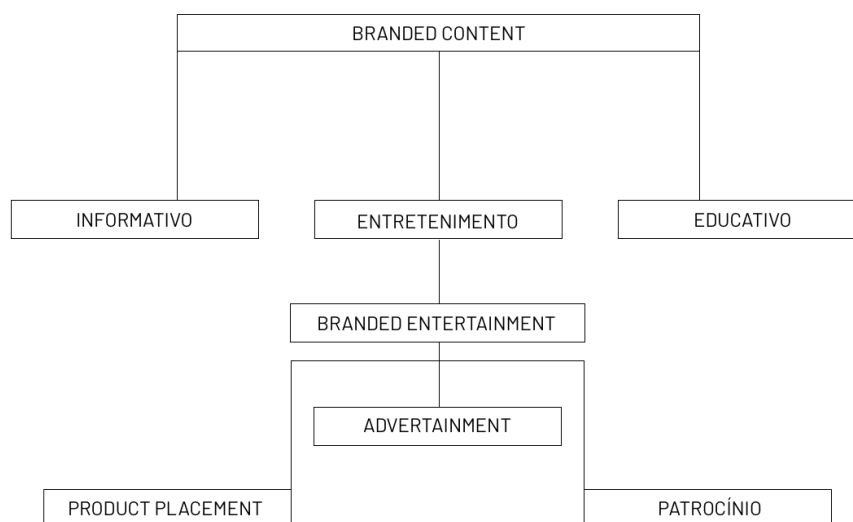
Para conceptualizar o *brand entertainment* convém, primeiramente, perceber um conceito mais lato: o *branded content*.

A mudança do paradigma da publicidade tradicional despoletou uma busca por alternativas (Joy, 2006; Stein, 2017), nomeadamente o *branded content* (Aguado, 2008). Esta alternativa pressupõe a integração dos valores da marca em conteúdos de entretenimento, informação ou educação - seja através de *product placement*, patrocínio, ou advertainment, entre outros (*ibidem*).

Martínez (2011) reforça esta posição. Segundo o autor, o *branded content* é definido como “uma categoria superior que engloba todos os conteúdos produzidos para uma marca de carácter informativo, de entretenimento ou educativo”, na qual o principal objetivo é atrair

um maior número de espectadores para o conteúdo da marca, através de uma transmissão bidirecional dos valores do conteúdo para a marca e da marca para o conteúdo.

Estes autores ilustram este pensamento através de uma esquematização (figura 1).



**Figura 1. A estrutura do *brand content***

( fonte: adaptado de Martínez, 2011)

Neste esquema, é possível deduzir que o *brand content* pode produzir uma comunicação de marca, associando-a a conteúdos de diversos tipos (com diversas finalidades) - informativos, de entretenimento ou educativos. Segundo o mesmo esquema, *branded entertainment* (ou *brand entertainment*) surge como expressão dos conteúdos que visam o entretenimento do consumidor. Neste sentido, José Mart Saéz, nas Atas do IV Congresso de Análisis Fílmico (2011), descreve o *branded entertainment* enquanto ações criadas pelas marcas que têm como objetivo entreter o público, englobando o product placement, o patrocínio e a fusão entre a publicidade e o entretenimento, isto é, o entertainment (*ibidem*).

Ramos (2006) e Muller (2016) não fazem esta divisão. Para as autoras, o *branded content* é sinónimo de *advertainment*. E, nesse sentido, entenda-se então a união nos conteúdos de marca, da publicidade e entretenimento. Para Ramos (2006) estamos perante uma tendência de comunicação que se marca pela hibridação entre os conteúdos informativos, de entretenimento e educativos - isto é, para a autora, numa sociedade fragmentada e mediatizada como a atual, não faz sentido continuar a perpetuar esta rigidez dos géneros pois um conteúdo que informe pode também entreter (*ibidem*).

O presente trabalho irá seguir-se pela posição defendida por Ramos (2006) e Muller (2016). Nesse sentido, vamos explorar o *entertainment* como a plataforma onde se desenrolam a comunicação da marca, como é o caso das ativações de marca ou eventos, área de atuação da NERVO.

### 2.3 O que é o *brand entertainment*

O *brand entertainment* é uma nova perspectiva de comunicação, na qual as fronteiras entre os conteúdos de informação, publicidade e entretenimento são quebradas (Ramos, 2006) em prol de um modelo oposto ao da comunicação tradicional e da sua lógica de interrupção (Ramos, 2006; Muller, 2016). O diagrama de *venn* (figura 2) adaptado de Hudson & Hudson (2006) mostra essa quebra de fronteiras, prefigurando uma fusão entre estes dois universos - o da publicidade e o do entretenimento

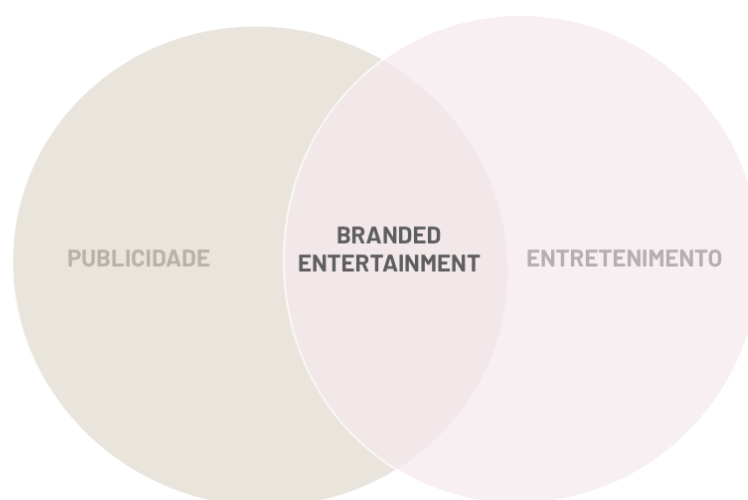


Figura 2. A fusão entre a publicidade e o entretenimento

(fonte: adaptado de Hudson & Hudson, 2006)

Segundo Aguado (2008), o *brand entertainment* caracteriza-se pela utilização de conteúdos de entretenimento para veicular mensagens publicitárias, de forma subtil, sem que o consumidor sinta que está a ser interpelado ou interrompido por publicidade. A utilização do *brand entertainment* dita uma quebra com o modelo exclusivamente comercial da publicidade (Ramos, 2006), ainda que objetivos comerciais sejam sempre o fim último da comunicação (Dawson & Hall 2005).

Esta ferramenta de comunicação representa a simbiose perfeita entre entretenimento e publicidade (Ramos, 2006), ao ponto de os conteúdos publicitários, sob as diretrizes do

*brand entertainment*, se fundirem com o entretenimento, transformando-os em produtos desta mesma categoria (Aguado, 2008). Os anunciantes veem neste formato a possibilidade de entreter, atingir e difundir os valores da marca de forma mais eficaz (Del Pino & Olivares, 2007), a um público que está cansado das estratégias de comunicação de interrupção-repetição (Ramos, 2006).

Os conteúdos produzidos pelo *brand entertainment* podem assumir diferentes formatos, como festivais, jogos, instalações, livros, músicas, recitais, produções audiovisuais (Muller, 2016). E, ainda que nem todos os momentos de comunicação possuam carácter interativo, todos devem ser capazes de atrair o público ao ponto de cativar a atenção dos consumidores (Ramos, 2006). Ao contrário da publicidade tradicional, onde predomina o uso de elementos cognitivos (Lehu, 2007), o *brand entertainment* estimula a criação de um *link* emocional entre marca e consumidor, a fim de manter ou atrair novos públicos (Joy, 2006; Lehu, 2007; Lotz., 2007).

À semelhança do que Ramos (2006) e Muller (2016) descrevem, Hudson & Hudson (2006) descrevem o *brand entertainment* como uma técnica onde “a integração da publicidade em conteúdos de entretenimento, por meio da qual as marcas são inseridas nas histórias de um filme, programa de televisão ou outro meio de entretenimento. Isso envolve co-criação e colaboração entre *media* de entretenimento e marcas”<sup>1</sup>. De notar que este conceito é comumente confundido com *product placement* mas, como explica Furtado (2014), o *brand entertainment* requer que as marcas sejam as responsáveis pela criação de conteúdo de entretenimento, enquanto que no *product placement* existe uma simples inserção da marca num conteúdo de televisão ou outro meio. Dawson & Hall (2005) reforçam esta ideia explicando que, à luz deste conceito, os conteúdos de entretenimento não existem sem uma marca que os sustente.

De facto, a intenção do *brand entertainment* está na criação de produtos de entretenimento capazes de criar um grande envolvimento com o consumidor (Russel, 2007), que tornem a relação entre a marca e o consumidor mais direta e duradoura, em que o consumidor se sinta agradecido pela experiência que acabou de ter – algo que o *product placement* ou o *sponsorship* não conseguem concretizar (Dawson & Hall, 2005).

---

<sup>1</sup> Tradução livre do original: “The integration of advertising into entertainment content, whereby brands are embedded into storylines of a film, television program, or other entertainment medium. This involves co-creation and collaboration between entertainment, media and brands.”

A categoria de *brand entertainment* foi descrita pelo Festival de Criatividade de Cannes (2015) enquanto:

a criação de – ou a integração natural em – conteúdo original de uma marca. Neste contexto, os concorrentes devem mostrar como é que a marca trabalhou de forma independente ou em associação com o produtor de conteúdo ou editora para produzir e criar (ou co-criar) conteúdo divertido e *engaging* para o público, original de uma marca ou integrando, de um modo natural, a marca num formato já existente, sendo aceites trabalhos que utilizem apenas um meio (como um vídeo na internet) ou que façam uso de várias plataformas (tais como rádio, revistas, livros, jogos, música, vídeo, telemóveis, redes sociais, *blogs* e eventos, entre outros).  
(p.16)

O *brand entertainment* difere da publicidade tradicional em cinco parâmetros: 1) Ao contrário da publicidade tradicional, o *brand entertainment* procura experiência e não exposição, isto é, procura a experiência do consumidor e não a visibilidade da marca. A marca deve conseguir “plantar” no cliente a sensação de que usufruiu de uma oferta e não de que comprou algo (Pires, 2011). Este novo conceito consegue fazer a inversão do antigo modelo de publicidade, com uma lógica bastante intrusiva - comunicação do tipo *push* -, segundo a qual os anúncios são “empurrados” para consumidor, para um novo modelo onde é o próprio consumidor que procura os conteúdos - comunicação do tipo *pull* -, uma vez que são do seu interesse e agrado (Lotz., 2007).

2) O *brand entertainment* só está completo quando amplificado. Para esta técnica, o *word of mouth* (WOM) não revela ser apenas uma consequência positiva da ação de comunicação. Pelo contrário, o WOM é estimulado. Este tipo de comunicação privilegia a viralidade das ações (Dawson & Hall, 2005). Aliás, quanto mais interessante for o conteúdo produzido pela marca, maior a probabilidade de ser partilhado nas redes sociais. É o denominado *earned media* (Muller, 2016). O *brand entertainment* aproveita o desenvolvimento e potencialidades da *internet* (Ramos, 2006; Lotz, 2007) para a disseminação de conteúdos. Espera-se que mesmo quem não esteja presente num dos momentos criados pela marca, saiba o que aconteceu através de terceiros – “RP, *word-of-mouth*, e-mail ou até mesmo SMS” (Dawson & Hall, 2005). Deste modo, é possível que a experiência alcance um maior número de pessoas, conferindo-lhe a viralidade essencial a este tipo de ações, ainda que a resposta daqueles que experienciaram o evento de forma indireta seja menos intensa, quando

comparada com quem o experienciou diretamente. A este processo chama-se amplificação (Dawson & Hall, 2005). Como tal, esta nova abordagem deve agregar, simultaneamente, conteúdos relevantes para o consumidor, passíveis de viralização e mediatização.

3) O *brand entertainment* é uma técnica não procura atingir o maior número de pessoas possível, mas apenas aquelas que se irão sentir conectadas com os conteúdos programados pela marca, gerando uma resposta mais forte e, conseqüentemente maior envolvimento com a marca do que seria possível na comunicação de massas (Dawson & Hall, 2005; Lehu, 2007).

4) Ao contrário da publicidade tradicional, o *brand entertainment* procura o crédito e não *brand awareness*. Significa isto que os consumidores “agradecem” às marcas pelos conteúdos e experiências proporcionados (Dawson & Hall, 2005)

5) Não existem respostas delineadas como na publicidade tradicional que permitam uma medição exata. Uma vez que se trata de entretenimento, as respostas à campanha podem assumir variadas formas, como apreciação, divertimento e o *engagement*, sendo estas últimas duas as mais esperadas. Segundo Dawson & Hall (2005) a publicidade tradicional espera três tipos de respostas às campanhas, são elas **persuasão** (plantar a da sensação no consumidor de que a marca e os seus produtos são superiores), **envolvimento** (criar identificação próxima do consumidor com determinados valores da marca que mostram a sua importância para as pessoas), e a **saliência** (estimuladas a sensação de que a marca se destaca das outras). Ao contrário da publicidade tradicional, o *brand entertainment* pode estimular a saliência da marca, sem necessitar de recorrer à persuasão e mesmo com um fraco *branding* pode ser sinal de uma campanha bem sucedida (Dawson & Hall, 2005), uma vez que para os autores Dawson & Hall (2005) todas as ações de *brand entertainment* são efetivas se estimularem diversão e *engagement* .

O *brand entertainment* deve ser encarado enquanto oportunidade para a marca escrever – ou reescrever – e contar histórias que integrem a identidade da marca de forma harmoniosa no contexto do entretenimento (Lehu, 2007; Tuomi, 2010). Na verdade, como nos apresentam Lidstone, Moody, Edwards & Decool (2012), por detrás de um bom entretenimento está um excelente *storytelling* que, fazendo uso preferencial da emoção, pode constituir uma inegável forma de persuasão. Para corroborar esta afirmação, os mesmos autores fazem referência a Sadowski (2011) para explicar que os nosso cérebros assimilam com maior facilidade uma história do que informação racional – as histórias atingem todo o cérebro, tanto o lado

racional como emocional, e os seres humanos adoram partilhar histórias, que são consideradas elementos unificadores das comunidades.

## 2.4 As respostas do consumidor como avaliação do sucesso

Ainda que o *brand entertainment* seja um técnica que difere em muitos aspetos da publicidade tradicional, o objetivo das marcas não deixa de ser semelhante quando procuram a utilização desta técnica (Dawson & Hall, 2005). Assim, como acontece na publicidade tradicional, as marcas procuram estabelecer uma relação mais forte entre o consumidor e a marca a fim de concretizar as suas finalidades comerciais.

Para que tal aconteça, a comunicação da marca deve despoletar no consumidor três tipos de respostas: a persuasão, o envolvimento e a saliência (Dawson & Hall, 2005). Apenas o conjunto destes três fatores, de acordo com os autores, pode criar este comprometimento com a marca de forma a proporcionar uma relação estreita entre ambos. No entanto, estas respostas apresentam subtis diferenças quando a ação é de cariz do *brand entertainment*. Nestes casos a persuasão é entendida como integridade, o envolvimento como intimidade e a saliência como inspiração.

Para entender o que estas significam e o funcionamento desta técnica recorreremos ao modelo criado pelos autores Dawson & Hall (2005).

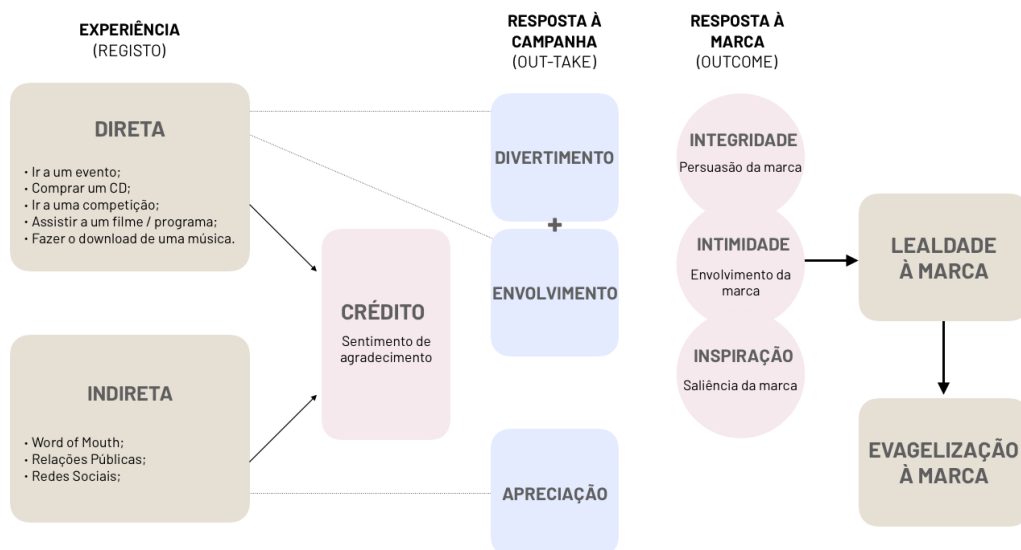


Figura 3. O funcionamento do brand entertainment

(fonte: adaptado de Dawson & Hall, 2005)

A partir do modelo apresentado (figura 3) é possível verificar que diferentes maneiras de viver as experiências do *brand entertainment* - de forma direta, ou indireta - se traduzem em diferentes respostas à campanha e à marca.

Nas experiências diretas, o consumidor vive na primeira pessoa o momento criado pela marca. Neste caso, conforme o modelo (figura 3), espera-se que a resposta do consumidor à experiência seja tanto divertimento como *engagement* (envolvimento). Neste caso, esperam-se respostas à marca **de integridade** - uma vez que são os próprios consumidores que decidem viver este tipo de experiências, demonstram uma percepção do produto como mais “real”, garantindo um grau de maior profundidade à persuasão-, **de inspiração** - o entretenimento não só confere à marca saliência, como a posiciona de uma forma mais inspiracional e aspiracional quando comprada com os seus concorrentes - e **de intimidade** - a experiência, mais do que exposição, cria um envolvimento mais profundo e íntimo com a marca - (Dawson & Hall, 2005). De acordo com o esquema (figura 3), verifica-se que este conjunto de respostas é responsável por desenvolver sentimentos de lealdade a determinada marca, culminando num estado de advocacia da marca, isto é, o consumidor defende, comunica e suporta a marca, sem que seja precisa uma ação de comunicação.

Já na vertente indireta, que se verifica quando o consumidor sabe da experiência através de outra pessoa, da publicidade, das redes sociais, ou de alguma ação de relações públicas, entre outras, é esperada apenas uma resposta de apreciação relativamente à experiência (Dawson & Hall, 2005). Ainda que, de acordo com o esquema (figura 3), este grau de envolvimento inferior não se traduza em respostas à marca, a exposição indireta confere amplitude à ação de *brand entertainment* (Dawson & Hall, 2005).

O crédito (figura 3), “experienciado como um genuíno e sentido agradecimento” (Dawson & Hall, 2005), é uma resposta do público procurada pelo *brand entertainment*. Este, ao contrário da publicidade tradicional, não procura uma exposição direta da marca, mas sim a criação de uma experiência proporcionada pela mesma. Esta é a grande diferença: a procura de crédito e não de reconhecimento (Dawson & Hall, 2005).

Seja de forma direta ou indireta, os conteúdos do *brand entertainment* são percebidos pelo consumidor como uma oferta. O consumidor, sente-se agradecido pelo facto de a marca proporcionar momentos de entretenimento de qualidade (Dawson & Hall, 2005) - sejam estes momentos gratuitos ou pagos. Se o consumidor considerar que a experiência merece o custo, continuará a perceber esta experiência como uma oferta (Pires, 2011). Esta gratidão é apontada no modelo de Dawson & Hall (2005) como crédito, ou seja, é a resposta

do consumidor à experiência de *brand entertainment* vivida (satisfação, *engagement* ou divertimento). Este é só o primeiro passo num processo que visa criar uma relação forte e duradoura com o consumidor.

Segundo Pires (2011) “o *brand entertainment* pode e deve ter vários objetivos”. Significa isto que para os atingir, recorre a diferentes técnicas, canais e ferramentas de comunicação, a fim de cada uma aumentar a vivência da experiência do *brand entertainment* (*ibidem*).

Quanto mais o consumidor se divertir, mais se envolve, não só com a campanha mas com a marca em si, o que faz destes dois elementos - divertimento e *engagement* – os fatores de avaliação utilizados para compreender o sucesso de uma campanha de *brand entertainment*. Para além destas respostas, quando avaliamos uma ação de *brand entertainment* devemos procurar compreender o quão diferente esta foi, o que disse sobre a marca, o tom e o estilo de entretenimento (Dawson & Hall, 2005).

No entanto, à semelhança da comunicação tradicional, também as ações levadas a cabo com base no *brand entertainment* necessitam de planeamento. Por essa mesma razão, iremos investigar como o planeamento estratégico é fulcral para o desenvolvimento eficaz destas.

### **3. Planeamento Estratégico**

#### **3.1 A importância do planeamento estratégico**

O ser humano tem a necessidade intrínseca de descodificar e perceber o ambiente no qual se insere e com o qual interage constantemente. Esta compreensão sobre o que nos rodeia pode ser adquirida através de três formas distintas mas complementares. São elas a experiência, o raciocínio e a pesquisa (Collins, 2018). De facto, é sobre essa necessidade de descodificar e perceber o mundo e o outro que o planeamento estratégico se ocupa.

Wolf & Floyd (2013) descrevem o planeamento estratégico como um processo estruturado que procura formalizar linhas de ação específicas para a implementação e controlo de estratégias, que visam concretizar determinado objetivo. Segundo Maleka (2014), o planeamento estratégico torna as agências mais competitivas, na medida em que permite estabelecer prioridades, focar a energia e os recursos, e garantir que todos os profissionais envolvidos se movimentam na mesma direção.

O planeamento estratégico vê a sua atividade exteriorizada num documento formal e conciso (Maleka, 2014). A sua utilização procura tornar a tomada de decisão mais justificada,

partilhada por todos os membros, assentando as escolhas estratégicas na análise detalhada e cruzamento de informação sobre o ambiente externo e os objetivos que se procura atingir (*ibidem*). O planeamento estratégico em última instância expõe de forma organizada as decisões e as ações que guiam a organização: quem é? o que faz? porque o faz? para onde vai? (Maleka, 2014). Mas porque a avaliação também é parte importante da estratégia, um plano estratégico eficaz deve articular o percurso da organização e a forma como verificar se será bem sucedido (*ibidem*) - são os instrumentos de avaliação que visam medir e prever o sucesso da estratégia.

Numa realidade de consumo hiper-fragmentada como a que vivemos hoje, o planeamento estratégico permite às empresas reduzir os riscos associados à implementação de estratégias e aumentar a eficácia das ações. É essa a sua mais-valia. No entanto, segundo Maleka (2014) esta é uma das ferramentas organizacionais mais incompreendidas e pouco utilizadas.

No contexto criativo, no qual se inserem as agências de *brand entertainment*, o planeamento estratégico existe enquanto *account planning*.

O *account planning* nasce em Londres, em 1968, pela mão de J. Walter Thompson (JWT) (Hackley, 2003), um departamento resultante da fusão entre os departamentos de *media* e pesquisa (Collin, 2003). A grande novidade do *account planning* residia no facto de ter passado a existir um departamento especializado para o planeamento e avaliação de campanhas de comunicação (Habberstad, 2000).

O profissional desta área denomina-se de *planner* ou *account planner*. Ainda que não sejam os responsáveis pela execução da comunicação, o papel que desempenham é várias vezes percecionado como “o trabalho criativo por trás do trabalho criativo” (Habberstad, 2000). A explicação para esta afirmação assenta no facto de os *planners* existirem enquanto suporte à equipa criativa. Cabe a estes profissionais fornecer informação, tanto sobre o anunciante como sobre o público-alvo, capaz de suscitar uma solução de comunicação com a qual a equipa possa promover determinado produto de forma relevante para o consumidor (Habberstad, 2000). É um papel que se reveste de extrema importância para o sucesso e eficácia das campanhas, uma vez que os *planners* são responsáveis por compreender o consumidor na sua totalidade, sintetizando-o num *insight* capaz de dar início ao processo criativo (Habberstad, 2000; Dan, 2013).

A transmissão desta informação para os departamentos criativos é feita pelos *planners* através de um *briefing* criativo. Este documento agrega a informação recolhida e analisada

durante o processo de pesquisa, conversa ou introspecção (Habberstad, 2000; Carodoso, 2003), que se guiam pelas diretrizes presentes no *briefing* do anunciante.

Segundo Cardoso (2003:9) o *briefing* criativo deve refletir de forma simples e organizada “a marca a anunciar, os objectivos de comunicação, o público-alvo, *selling proposition*, prazos e peças a desenvolver”. Habberstad (2000) faz uma descrição mais detalhada da informação contida neste documento, referindo questões como a forma como o consumidor percebe a categoria do produto, como consome os momentos de comunicação da marca, quais são os seus padrões de compras, qual é a visão, os objetivos e a cultura empresarial do anunciante, entre outras. Espera-se que o *briefing* criativo dirija as escolhas criativas e inspire a *performance* da equipa criativa (Habberstad, 2000; Cardoso, 2003). Este tipo de planeamento não só foi inserido na publicidade para aumentar a eficácia das campanhas (Hiwaizi, 2018), como possibilita a equação de novas perspetivas comunicacionais a partir de novas conexões entre produto, marca e a vida quotidiana das pessoas (Habberstad, 2000).

Assim, torna-se claro que a elaboração de qualquer campanha de comunicação beneficia de um momento de planeamento. A capacidade desta tarefa em guiar o pensamento de uma forma inspiracional e fundamentada resulta em escolhas criativas e produtos de comunicação capazes de se destacarem dos concorrentes (Habberstad, 2000). De acordo com Hiwaizi (2018), a principal motivação do planeamento é justificar o investimento na campanha aos clientes, minimizar o risco e persuadi-los a progredir com a mesma. Habberstad (2000) corrobora com este pensamento, afirmando que não é possível desenvolver publicidade relevante, convencer o cliente acerca do seu potencial e esperar avaliar os seus retornos sem planeamento. Este autor salienta a importância do trabalho do *planner* junto do cliente, uma vez que, com base na informação recolhida, deve ser capaz de auxiliá-lo no desenvolvimento de estratégias de comunicação inovadoras e comunicá-las à agência.

O *account planning* é o ponto de partida para uma criatividade eficaz (Dan, 2013), uma vez que se faz valer de um rigoroso pensamento crítico para justificar as escolhas de atuação. Mais do que isso, aumenta as oportunidades de produzir momentos de comunicação criativos, eficazes um maior número de vezes (Habberstad, 2000) – é a ponte para ter boas ideias mais depressa (Dan, 2013).

### 3.2 Pensamento estratégico vs. Planejamento estratégico

Quando criado, o *account planning* assentava na visão de que, executado por equipas especializadas e distantes das que implementam as ações, esta função tinha a capacidade de produzir as melhores estratégias, dotadas de instruções *step-by-step*, de forma a reduzir as possibilidades de erro na sua implementação (Mintzberg, 1994).

Anos depois da sua criação, são vários os autores que apresentam sugestões para a reinvenção e adaptação da disciplina de *account planning* ao contexto atual (Boyd, 2016; Feldwick, 2016). Para Feldwick (2016), a forma de se perceber a estratégia como um processo de análise lógica e planeamento, efetuado por equipas de especialistas e distantes de quem as implementa (como já referido por Mintzberg, 1994), tem colocado a sua eficácia em descrédito. O mesmo autor aponta que uma estratégia realmente bem sucedida deve partir de um processo muito mais exploratório, orientado para a criação de sentido entre os elementos, por oposição à lógica e análise superficial da informação.

Boyd (2016), reiterando a necessidade de repensar no *account planning*, refere que as estratégias, hoje em dia, devem procurar perceber onde podem adicionar valor, focando-se em transformar o *insight* humano e cultural em soluções criativas que impulsionem o desenvolvimento do negócios, cada vez mais rápido. O *account planner* deve atuar como catalisador, isto é, deve moldar as oportunidades de crescimento e as soluções inovadoras para além da comunicação, fazendo uso de um *mindset* cada vez mais ágil, apto para uma intervenção continuada e sempre atualizada. Como uma das sugestões desta função “catalisadora”, Boyd (2016) aponta a necessidade de os *account planners* adotarem uma atitude prática e proativa capaz de captar novas oportunidades comerciais para a agência e fazê-las acontecer.

Por outro lado, para Steel (2016) os fundamentos do *account planning* mantêm-se inalterados. Ainda assim assiste-se a uma redução do número de *planners* e profundidade das pesquisas, a fim de atingir um modelo de agência mais ágil e adaptada às mudanças que se vivem neste contexto (*ibidem*). Para o autor, este decréscimo, tendo em conta o papel destes profissionais na criação de relações significativas e produtivas entre marcas e público, terá profundas implicações no entendimento profundo das marcas (Steel, 2016). E, conseqüentemente, na produção de elementos de comunicação adequados.

Para esta redução apresentam-se dois fatores distintos mas complementares.

O primeiro fator está na necessidade de interligar o planeamento estratégico com o pensamento estratégico. O planeamento estratégico é uma análise formalizada, descritiva dos momentos de comunicação que têm em vista o cumprimento de determinado objetivo (Mintzberg, 1994). Por oposição a este, o pensamento estratégico é a análise e síntese das informações recolhidas com base na intuição e criatividade. A grande vantagem do pensamento estratégico está na capacidade dos problemas ou objetivos serem vistos de prismas diferentes, produzindo soluções de comunicação “fora-da-caixa” (*ibidem*). Sobre as soluções “fora-da-caixa”, Nehdi (1998) acredita que o ser humano possui uma intuição natural para compreender que é necessário quebrar com os próprios padrões mentais, a fim de “sair-da-caixa”. Assim, para a autora (Nehdi, 1998), compreender qual é o nosso perfil e padrões de pensamento permite-nos desafiar a pensar para além do que seria expectável para cada um de nós.

No entanto, tendo o planeamento estratégico tendência para cumprir e extrapolar números, os resultados acabam por ser cópias das estratégias utilizadas no mercado ou anteriormente adotadas pela empresa, que os impede de avançar (Mintzberg, 1994). Nehdi (1998) e Bonn (2001) afirmam que o pensamento estratégico deve preceder o planeamento estratégico. Esta afirmação encontra fundamento em Mintzberg (1994), uma vez que este autor declara que as estratégias mais bem sucedidas são visões e não planos. Para justificar esta opinião, ressalva o facto de o planeamento estratégico ter como base o agrupamento de números que poderão ser manipulados e não uma análise da realidade (*ibidem*). A incapacidade de incorporar o pensamento estratégico pode ditar o insucesso do planeamento estratégico como mecanismo de elaboração de estratégias de comunicação com significação para o *target*.

O segundo fator de insucesso do planeamento estratégico reside na necessidade de adaptação das estratégias ao contexto atual. Como referido anteriormente, existe uma crescente dificuldade de as marcas se destacarem num meio hiper-fragmentado e em constante transformação. Por essa razão, a rigidez associada ao planeamento estratégico dificulta a criação de estratégias disruptivas, que provoquem o *wow-factor*<sup>2</sup> no consumidor.

É no pensamento estratégico que reside a solução para este problema.

---

<sup>2</sup> O “wow factor” é uma expressão utilizada em publicidade que procura espelhar o espanto do consumidor quando a comunicação ultrapassa as expectativas e o surpreende pela positiva.

O pensamento estratégico é caracterizado por Nehdi (1998) como um *mindset* que permite às empresas criar cenários alternativos à regra, perceber quais são as opções em jogo, decidir quais os melhores objetivos a atingir e determinar qual direção deve ser seguida para conquistar esses objetivos. Mais do que dar resposta aos problemas, o pensamento estratégico procura estar um passo à frente deles. Esta técnica permite que sejam prevenidos problemas, socorrendo-se para isso da criação de novas oportunidades (*ibidem*). Segundo Boyd (2016) isto significa que os *planners* precisam de pensar menos e fazer mais, ou seja, assumir uma faceta mais proativa na procura de oportunidades e novas formas de as concretizar.

A análise do contexto para além dos números que as pesquisas revelam, permite a criação de momentos realmente significativos para o consumidor (Waheed, Baig, 2017).

O planeamento estratégico tem vindo a evoluir. Técnicas como o *focus group* deixaram de ser utilizadas com a mesma frequência em detrimento de outras, como é caso do *Google Search*, *Google analytics*, monitorização de conversa em redes sociais, análises de tendências, entre outros (Boyd, 2016). Situações como a *big data*, as novas tecnologias, reforçam a necessidade de simplificar e encontrar a melhor forma de planear a comunicação dentro de novos trâmites (Steel, 2016). Apesar das alterações no processo de recolha de informação, Boyd (2016) afirma que o *core* do planeamento estratégico – a procura pela compreensão do outro e do contexto – se mantém intacto.

Em suma, a construção de um plano estratégico eficaz deve contemplar estas duas vertentes: racional e emocional. Ainda que exista um perigo de os resultados criativos serem demasiado racionalizados (Habberstad, 2000) a recolha, análise e síntese dos dados deve ser acompanhada pelo pensamento lateral e intuitivo (Cardoso, 2003). Para Nehdi (1998) o cérebro humano divide-se em quatro quadrantes que descrevem os diferentes processos mentais a que temos acesso (figura 4).



**Figura 4. Os 4 quadrantes dos processos mentais**

(fonte: adaptado de Nehdi, 1998)

Assim, enquanto o pensamento estratégico se desenvolve no quadrante D “o “eu” experimental”, composto por imaginação, inferência, quebra de regras, risco, entre outros (figura 4), o pensamento operacional, requerido durante o planeamento estratégico, recorre ao quadrante B “o “eu” seguro”, composto por planos, prazos ou procedimentos estabelecidos.

Se, por um lado, o planeamento estratégico permite tomar decisões e implementar ações concretas, por outro, o pensamento estratégico estimula o surgimento de novas ideias que tornam possível a adaptação dos anunciantes ao contexto perante mudanças constantes (Sousa & Dias, 2016).

#### **4. A Criatividade**

A criatividade é essencial e determinante numa agência de publicidade. Desde o *account*, ao criativo, à produção, e até mesmo à gestão de pessoal, existe uma predisposição para completar o seu trabalho da forma mais criativa possível.

##### **4.1 O que é a criatividade**

Compreender a criatividade não é uma tarefa fácil. Para (Isaksen, 1994) a criatividade é um tópico confuso para quem procura entender o que é, como se aprende e como pode ser aplicado.

Ainda assim, compreender conceitos, sejam eles simples ou complexos, parece requerer uma abordagem inicial na qual é apresentada a definição do alcance do seu significado e dimensão do seu conteúdo (Fonseca, 2007) - isto é, perceber o seu constructo, a ideia simples e universalmente aceite por detrás de cada conceito.

Para compreender o conceito de criatividade, iniciamos a exposição desta temática partindo do ponto de vista etimológico da palavra - que, de resto, poderá ser considerada a forma mais primária de analisar os seus significados. O termo “criatividade” deriva do latim *creare*, ou seja, criar ou fazer crescer que, à luz de uma compreensão atual, significa “trazer algo novo à existência” (Fonseca, 2007). É a capacidade de inventar, inovar, descobrir algo novo através de relações até aí não concebidas (Fonseca, 2007).

Ainda assim, a capacidade de criar algo novo é só uma das facetas da criatividade. Este é um conceito multidisciplinar, complexo (Rhodes, 1961; Isaksen, 1994) que não se encontra restrito a um domínio de estudo ou aplicação, tanto pode ser classificado “de criativo um jogador de futebol, um prato concebido por um *chef*, um *spot* publicitário” (Mano, 2009). Segundo Rhodes (1961), a criatividade é utilizada, não raras as vezes, para expressar um produto que advém de um estado de liberdade emocional, relaxamento de tensões ou libertação da censura, como por exemplo “dança criativa” (quando a dança é livre), “pintura criativa” (quando utilizámos os dedos para pintar) ou “escrita criativa” (quando a escrita não segue os modelos habituais).

Assim, para perceber a criatividade, é preciso entendê-la numa perspetiva abrangente enquanto conceito genérico, multifacetado e multidisciplinar.

Quando confrontados com a pergunta “O que é a criatividade?”, Joyce, Isaksen, Puccio, Davidson & Coppage (1995) associam o conceito a uma panóplia de palavras e ideias variadas, como invenção, inovação, pensamento criativo, intuição, *insight*, originalidade, que ilustram esta dificuldade em precisar o conceito. Numa análise mais profunda, é possível observar que os termos apontados estão associados a capacidades psicológicas ou a critérios de avaliação e, como tal, revestidos de um carácter pessoal e subjetivo. De facto, um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento de uma definição clara e operacional de criatividade é o facto de, como refere Slappendel (1996), a criatividade ser subjetiva e baseada em percepções.

Embora o conceito exista desde a Antiguidade, onde era “associado à loucura, pela sua natureza irracional e pela relação com os génios nas artes” (Mano, 2009; Joyce, Isaksen,

Puccio, Davidson & Coppage, 1995) revelam que apenas a partir de, com o artigo “Creativity” de J.P Guilford ganhou força o interesse científico pelo estudo da criatividade e foi aberto caminho para a discussão. Segundo Rhodes (1961) desde o ano de 1950 mais de uma dezena de livros apareceram indexados ao tema da criatividade, e o seu próprio artigo surgiu referenciado em mais de 300 artigos e monografias.

Desde então, são várias as propostas que surgem na tentativa de definir este conceito da forma mais correta e universalmente aceite. Numa primeira vaga, as definições centravam-se na pessoa e nos seus traços criativos (Amabile, 1983). Posteriormente, surgiram novos pontos de vista, como o produto e o processo criativo. Há outras propostas que sugerem que a criatividade seja definida a partir do ponto de vista do observador, nomeadamente, na qualidade da resposta que dá ao observar um produto criativo. Ou ainda que que a criatividade não pode ser definida - que é desconhecida e incognoscível (Amabile, 1983; Isaksen, 1994).

Hoje deparamo-nos com inúmeras definições sobre esta temática, e ainda assim nenhuma totalmente aceite - seja pela subjetividade do próprio constructo, dos seus componentes, do processo, ou até mesmo pela dificuldade em estudar e estabelecer ferramentas de avaliação fiáveis. Ainda que seja difícil definir, medir e quantificar a criatividade, Feist (2010) afirma que os investigadores estão de acordo quanto ao facto de os comportamentos criativos têm que ser novos/originais e úteis/adaptativos.

Como veremos com Rhodes (1961), a criatividade não pode ser explicada através de uma única componente.

#### **4.2 Os 4 p’s da Criatividade**

Rhodes (1961) contribui para o avanço no estudo da criatividade com a criação do modelo “Os 4 P’s da Criatividade”. Este autor explora uma nova forma de ver a criatividade. Como anteriormente referido, as definições tendem individualizar e destacar um dos seus componentes, não havendo a perceção se estes se interligam ou não durante todo o processo.

Segundo Garcês (2014), este modelo facultou uma visão geral e mais abrangente do que é possível depreender sobre a criatividade, pois contempla ligações entre os principais elementos orientadores das definições em torno deste conceito que até então eram explorados de forma individual.

Rhodes (1961) identificou e definiu quatro vertentes da criatividade que ficaram conhecidas como “O 4 P’s da Criatividade” - são elas **P**essoa (*person*), **P**rocesso (*process*), **P**roduto (*product*) e **A**mbiente (*press*).

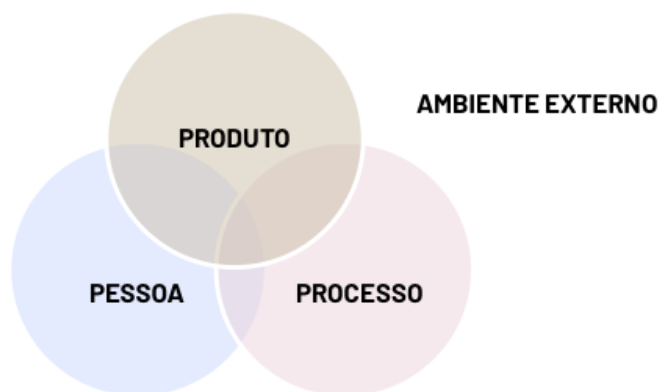


Figura 5. Os "4 P's" da criatividade

(fonte: adaptado de “Explaining the Four Ps Model”, s.d.)

Na figura apresentada, e de acordo com o Rhodes (1961), os elementos (produto, pessoa, processo e ambiente externo) são compreendidos como expressões individuais que contribuem e afetam um todo mais abrangente. Nesse sentido, para o autor a **Pessoa** diz respeito a toda informação sobre os traços de personalidade, o temperamento, os hábitos, os valores, o comportamento, entre outras. As pessoas criativas são usualmente caracterizadas como sensíveis aos problemas, com fluência e flexibilidade de pensamento, dominadas pelo pensamento divergente e capazes de re-desenhar a conceptualização dos objetos. O **Processo**, detém-se no procedimento utilizado para desenvolver o produto – a forma como a pessoa pensa para criar uma nova solução. Rhodes, refere-se ao **Produto** como o resultado do processo criativo, que deverá ser, simultaneamente, novo e útil. Por fim, **Press** que representa a influência que o meio ambiente tem na pessoa durante o processo de criação.

Para Garcês (2014), apesar de não ser possível inferir uma definição definitiva a partir deste modelo, a verdade é que passamos a ser detentores de uma visão mais esquematizada e organizada sobre o que é a criatividade.

Ainda que a análise de cada um dos componentes seja feita de forma separada, é necessário reforçar que estes funcionam em conjunto (Garcês, 2014). De facto, Rhodes (1961) entende

a criatividade a partir de uma perspectiva holística e integradora das partes, definindo criatividade como

a palavra criatividade é um nome que diz respeito ao fenómeno no qual uma pessoa comunica um novo conceito (que é o produto). A atividade mental (ou o processo mental) está implícito na definição e, claro, ninguém pode conceber uma pessoa a existir no vácuo, por isso o ambiente externo está também implícito. (p.350)

Nesta apresentação à criatividade foi procurado transmitir a complexidade implicada na conceptualização deste termo a fim de criar um enquadramento aos próximos capítulos do presente relatório.

Nos próximos pontos será apresentado o a criatividade aplicada, nomeadamente, no dia-a-dia dos profissionais de uma agência de publicidade. Nestes pontos, acompanhar-se-á o percurso da “criatividade” até alcançar um dos maiores objetivos numa agência de publicidade: o conceito criativo e ideia de uma campanha.

## **5. Do *Briefing* Criativo ao Conceito Criativo: como a criatividade se expressa na agência criativa**

### **5.1 A criatividade como parte essencial de uma agência**

Uma vez que existe pouca informação no que diz respeito à utilização, ao papel e importância da criatividade no contexto das agências de *brand entertainment*, recorreremos à literatura relacionada com a criatividade na publicidade tradicional, visto partilharem os mesmos princípios. Como anteriormente exposto, o *brand entertainment* é uma técnica de publicidade que utiliza o entretenimento e a experiência para transmitir as mensagens da marca, fazendo uso dos conceitos basilares da publicidade tradicional.

Assumindo a definição de criatividade como a produção de produtos ou ideias, novas apropriadas seja qual for o domínio (Hennesey & Amabile, 2010), a verdade é que, independentemente das definições que possa apresentar, uma coisa é certa: esta é um dos elementos que detém maior importância nas agências (El Murad & West, 2004; Domingos, 2012). Ainda que o papel da criatividade nas agências seja há muito entendido pela indústria

criativa como fulcral, só recentemente se começou a focar o estudo académico neste tópico (Smith, Chen & Yang, 2008).

Acreditar que nada é mais eficaz do que uma publicidade criativa (Smith & Yang, 2004) é fácil se compreendermos que um produto de comunicação criativo é mais memorável, duradouro, necessita de menos investimento em *media* e é capaz de criar uma comunidade de fãs mais depressa (Reinartz & Saffert, 2013), ou seja, mais impacto com menos investimento.

Esta capacidade de criar momentos de comunicação mais profundos, que impactam o consumidor sem necessitar de avultadas quantias monetárias assume verdadeira importância quando falamos na atribuição de projetos através de concursos. Neste regime, existem várias agências a responder a um mesmo *briefing*, com um *budget* definido, igual para todas. Apenas uma delas será escolhida para executar a sua proposta. Deste modo, a capacidade de as agências apresentarem soluções que atinjam os objetivos do cliente por um valor igual ou inferior é, muitas das vezes, fator decisivo - e uma prova do uso da criatividade. A possibilidade de responder de forma acertada, inesperada e dentro do *budget* disponível é responsável por angariar novos clientes ou cimentar os que já existem, garantindo a sustentabilidade financeira das agências.

Para além desta questão, também a criatividade tem impacto no posicionamento que a agência adquire no mercado e, conseqüentemente, na sua sustentabilidade financeira.. A criatividade é requisito obrigatório para a inovação (Cambridge International Assessment Education, 2018). Significa isto que, num mercado extremamente competitivo e povoado, como é o caso das indústrias criativas (na qual se inserem as agências de *brand entertainment*), é imperativo criar diferenciação dos restantes concorrentes, através da apresentação de respostas criativas, arrojadas e acertadas aos desafios propostos. Brodherson, Heller, Perrey & Remley (2017) referem que a criatividade gera valor e está correlacionada com um desempenho superior da empresa.

Mas de onde vem a criatividade? Grande parte da criatividade está nas características das pessoas que trabalham em agências de publicidade. Estes profissionais estão constantemente a atualizar-se sobre o mundo que os rodeia (Cardoso, 2003; Laurindo & D'Ávila, 2008), a aumentar a sua bagagem cultural a fim de criar produtos de comunicação mais criativos (Laurindo & D'Ávila, 2008), a capacidade de questionar o estabelecido (Vieira, 2007), de criar produtos de comunicação que tanto criam espanto como identificação, sobretudo, de uma curiosidade quase inesgotável que não se conforma com o estado presente das coisas

(Vieira, 2007; Manual de Criatividade Empresarial, 2010), segue o caminho do risco: do que ainda não foi feito, visto, pensado (Vieira, 2007).

Neste contexto, a criatividade é um requisito para todos os profissionais que trabalham em publicidade. Um produto de comunicação eficaz e eficiente pressupõe um trabalho criativo é transversal de toda a equipa - dos *accounts*, *media buyers*, aos estrategas e criativos (Chrenkova, Rostasova & Kunertova, 2012)

No âmbito publicitário a importância da criatividade revela-se fulcral quando relacionada com este novo consumidor. As agências veem-se obrigadas a criar novas formas de o alcançar, com novas mensagens menos racionais e mais emocionais, em suma, mais criativas (Gestal, 2011), e tal exige profissionais flexíveis o suficiente capazes de desenvolver produtos de comunicação para os mais diferentes públicos (Laurindo & D'Ávila, 2008). O que é criativo para determinado grupo, pode não ser considerado para outro (exemplo: mães e filhos) (Smith & Yang, 2004) - e quem cria, tem que ter essa sensibilidade de adaptar a criação.

Para captar a atenção de um público com a atenção fragmentada inovar é obrigatório (Laurindo & D'Ávila, 2008). Mas, como em publicidade os produtos não devem ser só inovadores e originais, o exercício da criatividade tem também como objetivo, criar mensagens relevantes para o recetor (Smith, Yang, 2004; Chrenkova, Rostasova, Kunertova, 2012), e orientadas para solucionar o desafio apresentado pelo cliente (Smith & Yang, 2004; Chrenkova, Rostasova & Kunertova, 2012).

Vivemos hoje num mundo mais complexo do que nunca, o crescimento exponencial da tecnologia e da informação criam-nos novos desafios (Runco, 2004). Significa isto que a criatividade é mais importante do que nunca - é ela que nos permite dar respostas úteis e eficazes às mudanças (*ibidem*).

Atualmente é uma questão de sobrevivência para as agências de publicidade - e assim o é também numa agência. Sem reconhecimento do mercado, dos pares, dos clientes e dos próprios funcionários a agência vê os seus dias contados. Mais do que ser importante para o desenvolvimento das campanhas, a criatividade acaba por ser essencial em todo o espectro de atividades no quotidiano de uma agência.

## 5.2 O *Briefing* Criativo: o documento chave da criatividade

O trabalho da agência de publicidade começa no *briefing*. A partir do momento em que o cliente expõe o seu problema, todas as ações da agência procuram ir ao encontro da solução do mesmo (Martínez, 1999).

Perceber a importância deste elemento não é difícil se pensarmos que atualmente o consumidor vive assoberbado por uma quantidade de mensagens publicitária inimaginável. A *internet* veio reforçar este comportamento do consumidor, diminuindo a atenção que têm para dispensar com a publicidade (Process Boom, 2011). A agência, mais do que nunca, precisa de criar produtos de comunicação de forma inteligente. É neste ponto que entra o *briefing* criativo, com a capacidade de produzir um produto criativo simples, mas poderoso (Process Boom, 2011).

É certo que grande parte da solução está numa boa ideia e uma mensagem forte. No entanto, a sua eficácia só se revela se estiverem claramente articuladas e direcionadas para o público certo (Process Boom, 2011). É por isso que, o *briefing* criativo é um dos documentos com maior importância no sucesso de uma campanha (*ibidem*). Como já referido no presente relatório, o *briefing* criativo, para além de conter uma apresentação clara e objetiva do consumidor, do mercado, das condicionantes externas, como também, do pedido do cliente (Cardoso, 2003), deve ser capaz de dirigir as escolhas criativas e inspirar a *performance* da equipa criativa (Habberstad, 2000; Cardoso, 2003).

É importante perceber que a informação presente neste documento não dita os elementos escritos ou as escolhas gráficas presentes nos produtos de comunicação criativo (Blakeman, 2018) – deve sim definir as linhas guias que vão acompanhar o desenvolvimento cliente (*ibidem*).

Mais do que conter informação, o *briefing* criativo deve conter a informação certa. Segundo Anderson & Smith (2011), o que distingue um bom *briefing* criativo é a capacidade de análise crítica de quem o redige. Elevadas quantidades de informação no *briefing* significa que a equipa criativa terá que reduzi-la aos aspetos mais importantes, enquanto deveriam estar focados no produto criativo final (Process Boom, 2011).

Cada *briefing* criativo é único - não existe um modelo pré-definido (Martínez, 1999). A informação que este documento contém varia consoante o tipo de projeto publicitário, o produto ou serviço, ou a relação existente entre a agência e o cliente (*ibidem*). Nem mesmo

a extensão do documento (Blakeman, 2018). Para este autor a única obrigatoriedade é conter a informação necessária para inspirar e dar bases ao trabalho criativo que se segue, seja qual o número de páginas necessário. Contudo, como o próprio nome indica deve ser breve.

Mesmo sem haver uma modelo obrigatório para este tipo de documentos, Lendrevie, Baynast, Dionísio, Rodrigues & Emprin (2010) expõem a presença de certos elementos que se repetem em vários *briefings* criativos, como é o caso do enquadramento sobre a marca, o produto, o mercado e o consumidor - de forma sintética, são apresentados os dados que se afiguram mais relevantes para o processo de criação; da definição de objetivos de marketing e comunicação apresentados pelo cliente; da apresentação de uma descrição pormenorizada sobre o público-alvo, com informações que possam ser úteis à equipa criativa; da descrição da promessa que deverá marcar presença na comunicação; também da apresentação das *reasons why* que sustentam a veracidade da promessa - caso a promessa seja um benefício emocional ou de identificação, a concretização gráfica dos elementos deve transmitir esse sentimento, reforçando a validade da promessa -; ainda da definição do tom e da personalidade da marca que ditará a forma como esta irá comunicar ao público; e, por último, das *guidelines* e restrições que devem ser tidas em conta na criação.

Sem um bom *briefing* criativo, mesmo as campanhas mais simples podem afastar-se dos objetivos iniciais (Lendrevie, Baynast, Dionísio, Rodrigues & Emprin, 2010), tornando o processo criativo doloroso e demorado (Process Boom, 2011) - e, para o cliente, não profícuo.

### **5.3 A Estratégia Criativa: O papel do *creative strategist***

O momento que se segue à elaboração do *briefing* criativo é a definição de uma estratégia criativa. A estratégia criativa, que tem como base a informação contida no *briefing* criativo, é o processo de construção da mensagem que predomina nos produtos de comunicação desenvolvidos pela agência (Martínez, 1999).

A estratégia criativa, que pode estar integrada no documento do *briefing* criativo, é a base para o desenvolvimento criativo dos produtos e campanhas de comunicação. Esta tem impacto no produto final na medida em que é responsável por delimitar os contextos e orientar a criatividade durante o processo de criação (Chrenkova, Rostasova & Kunertova, 2012).

Segundo Martínez (1999), o grande objetivo da estratégia criativa é delinear e decidir qual o caminho criativo a seguir - a mensagem e a sua expressão-, de forma a conquistar determinado público-alvo e atingir os objetivos propostos pelo cliente (*ibidem*).

Tendo como base a anterior abordagem feita ao planeamento estratégico e ao profissional que o exerce no seio de uma agência, o *account planner*, destaca-se a necessidade referida de de conjugar o pensamento estratégico com o pensamento criativo ou lateral. A necessidade de interpretar aos números e informações recolhidas e dar-lhes sentido vê-se personificada na função desempenhada pelos *creative strategists*.

O *creative strategist* é alguém cuja função reúne perspicácia criativa e uma visão estratégica (Kim, 2017), características necessárias para criar uma campanha efetiva tanto a nível criativo como estratégico. O papel do *creative strategist* tem como função o desenvolvimento de estratégias com base na pesquisa e na reflexão sobre os dados recolhidos, ao mesmo tempo que dá a essa informação propósito e significado criativo.

#### **5.4 O processo criativo**

É frequente a associação do processo criativo à imagem de uma lâmpada, no topo da cabeça, que acende, sinalizando a chegada a uma nova ideia - em palavras é sintetizado na expressão “E fez-se luz!”. Mas será assim tão rápido, simples, e quase por magia?

Iniciamos esta exposição com as palavras do matemático Henri Poincaré. Poincaré (1954) afirma que, por mais impressionante que seja, esta súbita “iluminação” é, na realidade, o sinal de um trabalho [psicológico] longo e inconsciente (Poincaré, 1954). De facto, foi com base neste autor que Wallas (1926) desenvolveu um modelo sobre as quatro etapas do processo criativo: (1) preparação, (2) incubação, (3) iluminação e (4) verificação.

Segundo Gestal (2011), o modelo do processo criativo de Wallas deve ser considerado nos modelos clássicos. De acordo com a corrente clássica, caracterizam-se por ser modelos lineares - descrevem uma série de passos e fases para chegar ao produto criativo, sem haver possibilidade de voltar à fase anterior. São fases que se seguem sucessivamente (*ibidem*), compreendidas através de um ponto de vista externo ao sujeito.

Neste relatório de estágio será tido em conta o modelo apresentado por Wallas (1926) - por ter sido um dos primeiros a propor um modelo de compreensão do processo criativo e, com

um maior ou menor grau de adaptação, reconhece-se ainda hoje a sua validade para o entendimento deste processo (Lubart, 2001; Runco, 2004; Lubart, 2009). A Preparação é o primeiro passo deste processo (Wallas, 1926). Caracteriza-se por um trabalho preliminar de análise do problema (Lubart, 2009), através de uma profunda pesquisa de dados e informações pertinentes à compreensão tema (Wallas, 1926; Laurindo & D'Ávila, 2008). Nesta fase recorre-se ao pensamento consciente, às capacidades analíticas e ao conhecimento conquistado sobre o problema (Lubart, 2009).

Segue-se a fase de Incubação. Poincaré (1954) afirma que, por norma, quando uma questão é trabalhada a fundo, nenhum bom desenvolvimento é atingido, logo à primeira: é preciso parar antes de voltar a pegar no trabalho. É exatamente nesta “paragem” que reside a importância desta etapa.

O período da Incubação caracteriza-se pelo abandono do pensamento consciente sobre o problema (Lubart, 2009). Onde as ideias ficam “a marinar” - o indivíduo afasta-se do problema e deixa o inconsciente trabalhar sobre ele (Laurindo & D'Ávila, 2008; Lubart, 2009). Para a incubação acontecer tem de haver uma fase de preparação (Laurindo & D'Ávila, 2008), pois é na fase anterior que se recolhe a informação que será trabalhada inconscientemente enquanto conscientemente somos ocupados por outros assuntos, profissionais ou de lazer (Laurindo & D'Ávila, 2008; Lubart, 2009). Nesta fase de incubação, o pensamento inconsciente esforça-se por estabelecer para estabelecer novas ligações, diferentes associações ou recombinações entre os dados colectados (Laurindo & D'Ávila, 2008; Lubart, 2009). Acredita-se que a maioria das associações acontecem durante este momento - a nossa mente vai rejeitando várias hipóteses até encontrar “a ideia” (Lubart, 2009).

Lubart (2001) salienta os casos em que a pessoa bloqueia ou não consegue atingir ideias criativas: quando isso acontece, aparece a frustração. Segundo o mesmo autor, existem duas opções: aceitar uma opção menos criativa, ou insistir em explorar novas alternativas, direções e, quem sabe, re-conceptualizar o problema (*ibidem*).

A terceira fase é a Iluminação. Retomando a imagem do processo criativo, inicialmente descrita, este é o momento em que a “lâmpada” se acende - quando a ideia ultrapassa o limbo do pensamento inconsciente e apresenta-se no seu estado consciente (Lubart, 2009). Wallas (1926) fez referência a um outro momento, a que chamou intimação. Este momento é descrito pelo autor (Wallas, 1926:97) como “aquele momento durante a fase de

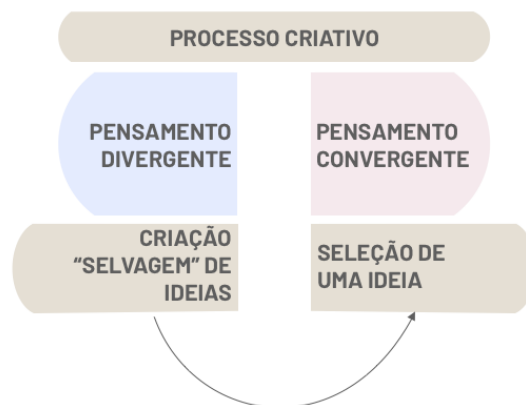
Iluminação, num limbo entre a consciência e inconsciência, em que somos atingidos por um *flash* de total consciência que nos indica que o sucesso está a chegar.”

O processo descrito por Wallas (1926) finda com a entrada na fase de Verificação. Este período onde se procura avaliar, redefinir ou desenvolver a ideia (Lubart, 2009). Wallas (1926) descreveu que ao longo do processo criativo os indivíduos podiam voltar a fases mais precoces do mesmo. Esta possibilidade apontada por Wallas (1926) contradiz a classificação de Gestal (2011) no ponto em que é referida a impossibilidade de recuar nas etapas. Além da possibilidade de recuar nas etapas, Lubart (2009) ainda aponta a possibilidade de as fases podem co-ocorrer se uma pessoa estiver, por exemplo, na fase de preparação relativa a um aspecto do problema e na incubação para outro aspeto do mesmo problema.

Recapitulando, o processo criativo inicia-se com uma procura consciente de informações relevantes sobre o assunto, à qual se sucede um período inconsciente onde se encontram novas combinações entre os elementos resultando numa ideia. O nosso estado consciente volta a tomar lugar iniciando-se um período de avaliação e formalização da ideia - podendo ou não, mediante a análise, voltar às fases anteriores.

Mais do que marcado por esta transferência entre o estado “consciente” e “inconsciente”, o processo criativo requer uma complementaridade entre pensamento convergente e divergente - se por um lado o pensamento convergente é lógico racional e dedutivo “pelo que apenas pode conduzir a soluções convencionais” (Tschimmel, 2010), o pensamento divergente é flexível, emotivo, imaginativo, capaz de gerar soluções e ideias inovadoras (*ibidem*).

Segundo o Manual de Criatividade Empresarial (2010), é no pensamento divergente e convergente que se encontra o núcleo do processo criativo. Ilustrado na figura (6), é possível verificar esta perspetiva bi-faseada do processo criativo: primeiro é preciso gerar ideias de forma abrupta, sem restrições nem regras, para depois selecionar e acrescentar valor às mesmas através de argumentos racionais.



**Figura 6. O pensamento divergente e convergente no processo criativo**

(fonte: adaptado do Manual de Criatividade Empresarial, 2010)

Quando aplicado nas agências de publicidade, assim como nas de *brand entertainment*, o modelo de Wallas (1926) tem início com o *briefing* do cliente (Laurindo & D'Ávila, 2008; Manual de Criatividade Empresarial, 2010). Este elemento apresenta o problema que orienta os trâmites da pesquisa realizada durante a Preparação. Durante a Preparação procura-se alcançar um panorama geral da situação. Quanto melhor conhecermos o problema melhor será o desenvolvimento criativo, pois estará a resolver o desafio lançado à agência pelo cliente. Segue-se a fase de Incubação, onde as conexões entre elementos são feitas e as ideias são criadas. No entanto, debate-se com um questão temporal: há pouco tempo para a realização plena desta etapa, o que pode dar resultado a bloqueios criativos. Em contexto de agência, o momento de geração de ideias é muitas vezes acompanhado por técnicas de criatividade que auxiliem o desenvolvimento de soluções criativas. Nesta fase é recorrente, em agência, utilizar-se o *brainstorming* - uma técnica de estimulação e geração de ideias, que faz uso do pensamento divergente e convergente, utilizada tanto em grupo como individualmente

Por fim, chegados à Verificação existe a necessidade de avaliar rigorosamente o cumprimento da solução criativa face ao objetivo proposto no *briefing*. Esta fase pode ser tanto dolorosa quanto satisfatória: encontrar uma ideia que seja simultaneamente criativa e adequada é o objetivo de qualquer criativo, porém, nem sempre é fácil ou imediato. Falta de "empatia" com o tema, condicionantes externas, questões pessoais, urgência, *stress*, são algumas das situações que dificultam o processo de verificação. Significa isto que, quando o resultado final não cumpre com os pressupostos (criativo e funcional) poderá suscitar sentimentos de revolta, descrédito ou irritabilidade. Nestes momentos o criativo deve voltar às fases anteriores a fim de recomeçar ou melhorar a ideia.

Ainda que a descrição de Wallas ao processo criativo seja apresentada através de fases, Tschimmel (2010) não acredita que este seja linear. O processo criativo é circular, as fases repetem-se até se atingir o objetivo. Volta-se atrás, faz-se de novo, salta-se etapas: está dependente da complexidade do problema olhar de quem está na posição de o resolver.

Segundo Abraham (2013) estamos longe de conhecer em profundidade como o pensamento criativo ocorre. É certo que a criação de produtos de comunicação não acontece “por acaso” ou por sorte, requer esforço e método, citando Vieira (2007) “a qualidade do seu trabalho será proporcional a seu esforço em obter informação e habilidade em combinar dados”. Para Lendrevie, Baynast, Dionísio, Rodrigues & Emprin (2010) este é um processo orientado, com objetivos específicos, normalmente comerciais.

### **5.5 Técnicas de estimulação da criatividade**

Como referido no subcapítulo 5.1, a criatividade é uma das partes essenciais ao desenvolvimento do trabalho desenvolvido em agências. Como tal existem técnicas de estimulação da criatividade que procuram auxiliar o processo criativo, nomeadamente, na destruição de esquemas mentais, ultrapassar estereótipos e na realização de pontos comuns de universos diferentes (Joannis,1998).

No presente subcapítulo, abordaremos duas técnicas utilizadas para pôr em prática a estimulação da criatividade.

#### **a) Brainstorming**

O *brainstorming*, desenvolvido nos anos 30 por Alex Osborn, é a técnica mais conhecida de entre as técnicas para gerar ideias (Ussmane, 2013).

Esta popularidade justifica-se com a eficácia e simplicidade que apresenta (Demory, 1999). De facto, o *brainstorming* é uma técnica que não necessita de material específico, nem de complexas personagens (Ussmane, 2013).

Uma sessão de *brainstorming* inicia-se com a definição de um problema que se procura solucionar (Demory, 1999; Santos, 2006) - é fulcral garantir que todos os participantes o compreendem. No local onde se desenrola o *brainstorming* devem constar lugares para todos os participantes se sentarem, um caderno ou quadro para apontar as ideias e um relógio para

contabilizar o tempo - a utilização de um gravador para é opcional (*ibidem*). Quanto ao jogo de papéis divide-se em três personagens: coordenador, quem dinamiza a sessão, um secretário, que anota as ideias, e os participantes (Ussmane, 2013) - o número de participantes deve rondar as 10 pessoas, o mais heterogéneo possível, capazes de se expressar em grupo (Demory, 1999). Esta heterogeneidade garante que, com diferentes perspetivas ao problema, se atinjam diferentes e inovadoras soluções ao problema inicial.

O *brainstorming* ocorre em dois tempos de execução (Demory, 1999). O primeiro momento que corresponde à procura de ideia, e o segundo, quando se realiza a análise crítica das ideias, reconhecendo a validade das mesmas (Demory, 1999; Ussame, 2013). Estas duas fases representam os dois tipos de pensamento que atuam na geração de ideias: o pensamento divergente e convergente. Como referido anteriormente, enquanto na primeira fase são procuradas ideias sem qualquer tipo de restrições, na segunda procura-se clarificar as ideias geradas (Manual de Criatividade Empresarial, 2010).

No entanto, para garantir a otimização dos resultados, e a eficácia da técnica, é fulcral que os participantes se sintam à vontade. Para isso, devem abster-se de comentário ou julgamentos sobre as ideias apresentadas pelos participantes - a avaliação deve ficar para a segunda parte da sessão (Demory, 1999).

De forma a garantir a execução correcta da técnica, existem determinadas regras a cumprir pelos participantes. São elas: (1) Não é permitido criticar - as suas próprias ideias, e a dos outros; (2) As ideias mais extravagantes são bem-vindas; (3) Utilizar as ideias que são lançadas, para formular uma nova ideia; (4) O objetivo é encontrar o maior número de ideias no tempo estabelecido (Demory, 1999; Santos, 2006).

### ***b) Mind Mapping***

Desenvolvido por Tony Buzan em 1970, o *mind mapping* é uma das técnicas mais consideradas quando se procura compreender os elementos que integram uma estrutura complexa, e como estes podem estar associados (Ingemann, 2012). Para Tucker, Armstrong e Massal (2010) esta é uma técnica que prima pela capacidade de ser utilizada para relacionar e organizar temáticas. Também interpretado como um processo de *brainstorming* não linear de associação livre (Rico, 1983), o *mind mapping* assume a forma de um diagrama, onde são feitas as representações gráficas das relações entre as partes de um todo<sup>3</sup>. A escolha por uma

---

<sup>3</sup> in <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/diagrama>

forma radiante ao invés de linear, segundo Think Buzan Ltd (s.d.:27) “ilustra a forma como o nosso cérebro funciona”. Este método faz uma espécie de mapa de uma ideia, usando associações que tornam a informação em algo visível e estruturado. “Estudos mostram que o cérebro gosta de trabalhar numa base de associação e vai conectar cada ideia, memória ou informação a dezenas, centenas ou até milhares de outras ideias e conceitos” (Think Buzan Ltd, s.d.:27).

Em termos práticos, esta é uma técnica que passa por decompor um tema ou objeto nos seus diversos elementos - começando com a colocação do tema no centro do mapa e segmentando-o em temas mais pequenos, por forma a gerar uma estrutura parecida com a de uma árvore, em que o seu núcleo no centro e os ramos se espalham para as margens (Huber & Veldman, 2017). Este método caracteriza-se por agrupar ideias sobre um tópico e associá-las de forma livre, tentando transmitir competências críticas e analítica, de modo a possibilitar a criação de relações entre os conceitos e servir, também, como método de avaliação (Davies, 2011).

O *mind mapping* é composto, essencialmente, por quatro elementos: um tópico principal, representado por uma imagem central; temas importantes que ramificam a partir do tópico principal; subramificações compostas por uma imagem ou palavra-chave associadas às ramificações anteriores por forma a criar uma estrutura conectada; e a incorporação de cor para enfatizar as conexões (Vitulli & Giles, 2016). “A característica comum de todas estas ferramentas é o uso de relações diagramáticas de vários géneros, maioritariamente descrições escritas ou verbais” (Davies, 2011), que possibilitam uma maior compreensão do que apenas palavras. Para além da forma e composição, também a cor é um elemento chave na concretização desta técnica. Tucker, Armstrong & Massad (2010) salientam a opinião de Buzan que afirma que a utilização de diferentes cores permite “trazer ideias à vida”.

O seu *layout* espacial ajuda na obtenção de uma melhor visão geral e gera novas conexões mais visíveis, para que seja possível criar um número infinito de pensamentos, ideias e associações em qualquer tópico - perfeito para estimular a criatividade e gerar novas ideias quando falta disposição para tal (Think Buzan Ltd, s.d.).

Enquanto técnica visual, o *mind mapping* consegue promover uma maior e mais clara compreensão de temas complexos (Davies, 2011). “Um bom mapa mental mostra a estrutura geral do tópico ou problema e relaciona os subtópicos através de cor, linhas e imagens” (Tucker *et al.*, 2010). Um *mind map* pode ajudar a pensar com maior clareza, de modo a explorar relações entre ideias e elementos de um argumento e gerar soluções para os problemas. Traz uma nova perspetiva às coisas ao desvendar todos os assuntos relevantes e

analisar escolhas no sentido da *big picture*. Para além disso, torna-se mais fácil de integrar novo conhecimento e organizar informação lógica se não houver uma prisão a uma estrutura rígida (Think Buzan Ltd, s.d.).

De qualquer forma, no *mind mapping*, qualquer ideia pode ser conectada com outra. Criar um *mind map* requer pensamento espontâneo, e o objetivo do mesmo é criar associações entre ideias (Think Buzan Ltd, s.d.).

De entre as demais razões apresentadas por Ingemann (2012) quando confrontado com a pergunta “quando deve ser utilizado o *mind mapping*”, salientam-se duas:

- 1) Quando se desenvolvem novas ideias, o *mind mapping* facilita o surgimento das mesmas e a percepção da *big picture*, ao mesmo tempo que acelera o processo.
- 2) Quando se trabalha com mais pessoas, o *mind mapping* auxilia na apresentação de uma ideia complexa. O *mind mapping* ajuda no caso de suspeita de que os colegas não estão a acompanhar o raciocínio, ou de apenas precisar de ilustrar uma ideia complexa de maneira fácil.

## 5.6 A ideia criativa como materialização do conceito criativo

Toda a comunicação tem como base um conceito criativo. O conceito é a síntese do pensamento por detrás de um anúncio ou de uma campanha publicitária (Landa, 2004): é a filosofia e bússola orientadora das peças de comunicação (Mano, 2009).

O conceito, muitas vezes sintetizado numa frase, expressa o essencial da promessa e tem a capacidade de ser entendido pelo público-alvo (Mano, 2009; Lendrevie, Baynast, Dionísio, Rodrigues & Emprin, 2010; Gestal, 2011; Silva, 2012). O conceito pode ser percebido enquanto “uma síntese do que expressam as imagens e as palavras” (Mano, 2009), capaz de implementar a marca e a campanha no imaginário do consumidor a fim de motivar a compra ou experimentação do produto/serviço (Landa, 2004).

Landa (2004) sintetiza os cinco passos que acredita serem, em publicidade, fulcrais para atingir um conceito criativo. Em primeiro lugar, **interpretar o problema**. Em publicidade o cliente apresenta problemas aos quais a agência terá de ter capacidade para resolver. Se for apenas bonito, mas não resolver a necessidade primeiramente apresentada (presente no *briefing* do cliente), não é eficaz. Seguidamente, **interpretar o briefing criativo**. Como anteriormente apresentado, neste documento consta a estratégia criativa e informações pertinentes ao desenvolvimento da criativo do projeto. Uma boa estratégia leva, normalmente, a uma boa ideia - surgindo daí a necessidade de manter a criatividade no

caminho delineado na estratégia. Em terceiro lugar, **responder à pergunta “o que é que eu estou a tentar dizer?”** - sem palavras caras, ou imagens, escrever apenas. O quarto passo está no **conhecimento do público para quem comunicamos**. Perguntas como “O que é que eles pensam da marca?” “causa?” “O que é que queremos que eles pensem?” ajudam a estruturar o pensamento. O último passo diz respeito à necessidade de **sintetizar o objetivo em uma única frase**.

Gestal (2011) não acredita que este seja um processo sistematizado, com fases, no entanto, não abandona a necessidade de investigar - sem informação, não tem como surgir uma grande ideia (*ibidem*). Brownlow (2019) apresenta, sobre esta temática, a opinião de Nicole Taylor, CEO da agência McCann, também reforça esta necessidade de pesquisar. Para a autora, uma ideia brilhante tem de cumprir dois requisitos: ser relevante e ter significado. Estes dois últimos só se conseguem obter através da pesquisa. Sem pesquisa, a ideia não será tão poderosa como expectável (*ibidem*).

Mas, então, o conceito criativo é o mesmo que falar em ideia criativa, ou como comumente apelidada “the big idea” ? Existe quem não faça esta diferenciação (Mano, 2009; Gestal, 2011; Kadry, 2015). No entanto, há também quem reconheça diferença entre conceito criativo e ideia criativa, como é o caso de Hendron (2015). Nesta perspetiva, estes conceitos são complementares no entanto, sendo a ideia a materialização do conceito (Hedron, 2015), por exemplo, o conceito de “bom” e “mau” pode surgir com diversas interpretações.

No *brand entertainment* a concretização desta ideia pressupõe uma estratégia que assenta em três eixos, imergir, identificar e iniciar (Valero, 2015). Valero (2015) planificou um diagrama de venn (figura 7) que ilustra estas três forças presentes no momento de criar uma ideia segundo esta técnica. Em primeiro lugar, é preciso possuir um conhecimento profundo sobre a marca e os seus atributos (imersão na marca), seguidamente, identificar uma necessidade do consumidor que se encontre por satisfazer no que respeita aos conteúdos de entretenimento, por fim, encontrar um ponto a partir do qual as ideias irão florescer - isto é, o conceito sobre o qual se irá desenrolar a ideia.



Figura 7. Os três I's. A fase inicial da estratégia para uma ideia de *brand entertainment*

(fonte: adaptado de Valero, 2015)

Em suma, o conceito criativo é o resultado de um período de reflexão sobre a pesquisa, de estratégia, de conhecimento do público e cliente, de intuição, sentimento e capacidade de visualização: é um pensamento criado para despertar a ação e transmitir uma mensagem, simultaneamente (Landa, 2004): a ideia é a sua materialização.

## Capítulo II - Descrição do Estágio

O presente capítulo destina-se à realização de um breve enquadramento e descrição da instituição onde decorreu o estágio e as atividades levadas a cabo durante o processo.

### 1. Caracterização da instituição de acolhimento

O estágio curricular, requisito parcial para a obtenção do Mestrado em Publicidade e Marketing, foi efetuado na NERVO, uma agência de *brand entertainment* que se define como um misto entre uma agência de ativação de marcas e uma produtora de eventos. Para falar da NERVO é necessário, numa primeira fase, compreender o contexto onde se insere - o WYGroup.

Fundado em 2001, o WYGroup é a *holding* portuguesa de sete empresas independentes nas áreas de marketing, comunicação e tecnologia - são elas a Bliss Technology, ByCom, Performance Sales, NOSSA, White Way, Fever e BloomCast. Atualmente, é um dos maiores grupos a atuar na área de prestação de serviços de marketing, comunicação e tecnologia.

Com 150 clientes e 300 funcionários especializados em 20 áreas diferentes, o WYGroup apresenta uma extensa variedade de valências capaz de dar resposta eficaz aos mais diversos problemas que surgem no âmbito da comunicação, marketing e tecnologia.

De facto, é nesta sinergia entre agências que o WYGroup encontra a sua força competitiva com a possibilidade de desenvolver propostas com valor acrescentado, inovadoras e promissoras para os clientes.

O WYGroup conta com três escritórios. A sede, em Oeiras, e duas sucursais, uma no Porto e outra em Boston. Esta presença internacional torna clara a ambição de expansão para os mercados estrangeiros, como forma de concretizar os objetivos de fortalecimento ou aquisição de parcerias. Para que assim consiga atingir possível atingir o fim último de servir os clientes cada vez mais e, principalmente, melhor.

Em Janeiro de 2018 surge a NERVO.

The logo for NERVO is displayed in a bold, black, sans-serif font. The letters are slightly slanted to the right, giving it a dynamic feel. A period follows the final 'O'.

**Imagem 1. Logotipo NERVO**

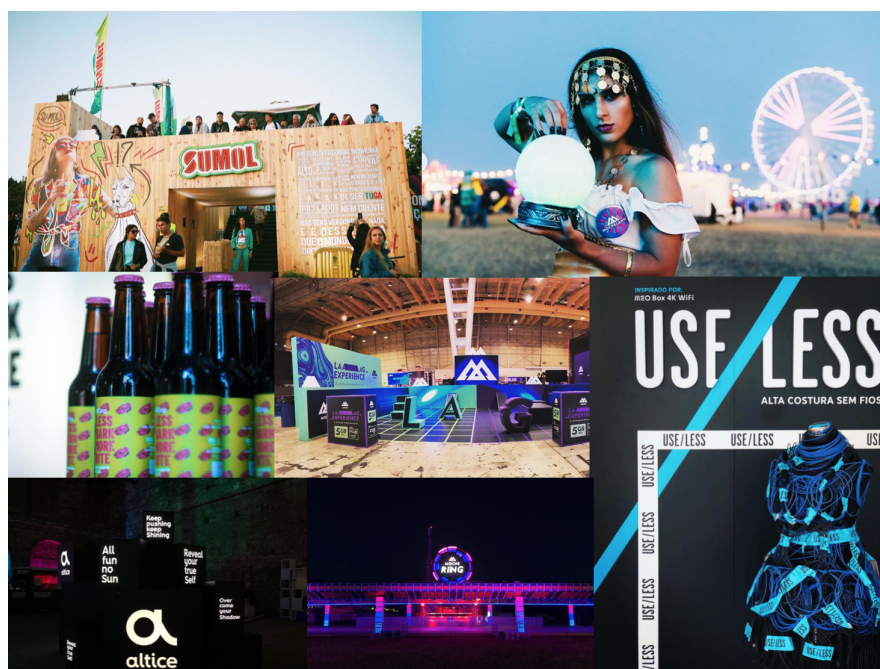
(fonte: imagem cedida pela NERVO)

A NERVO foi fundada sob um protocolo de incubação por uma das agências do WYGroup, a ByCom - Interactive Brands Agency. Deste modo, beneficia do apoio, infra-estruturas e capital humano providenciado pelo contexto em que se insere, que se viria a mostrar fundamental ao seu desenvolvimento num período inicial. Com menos de um ano, à data de início do estágio, a NERVO é considerada uma *startup*.

Ainda que se posicione enquanto agência de *brand entertainment*, a NERVO apresenta-se também como um híbrido entre uma agência de ativação de marcas e uma produtora de eventos.

A sua juventude revelou-se numa estrutura de pequena dimensão e com reduzida departamentalização. À data do estágio a NERVO era composta por três colaboradores, são eles Miguel Pires - co-fundador e *creative partner*-, Tiago Tarracha - co-fundador e *managing partner* - , e a *designer*. A Miguel Pires estão encarregues as atividades de *copywriting*, estratégia de marca e ainda direção de arte, a Tiago Tarracha as atividade de gestão de clientes, produção e orçamentação.

Os projetos que a NERVO apresenta ao público (imagem 2) demonstram que a agência vive de um ímpeto criativo capaz de transformar a comunicação das marcas em puro entretenimento. Aqui o consumidor final está no centro das ações. As experiências têm que ser, obrigatoriamente, relevantes para estas a fim de os conectar à marca. Mas sendo esta uma agência de *brand entertainment*, a conexão faz-se através do entretenimento com propostas assentes na cultura, arte, música, viagens, desporto ou nos eSports.



**Imagem 2. Projetos desenvolvidos pela NERVO**

(fonte: imagem cedida pela NERVO)

Se até ao seu primeiro aniversário a NERVO apresentava-se segundo os valores presentes no âmago do seu trabalho - Cru, Intenso, Visceral, Real -, a partir desse marco passou a comunicar sob o mote “Less Bark, More Bite”, uma declinação do tema que norteou o evento de celebração do seu aniversário. Este novo posicionamento procura espelhar a atitude com que a NERVO encara os desafios profissionais: arriscada, sagaz, competente. Em bom português “menos conversa, e mais trabalho”.



Imagem 3. Posicionamento da NERVO: antes e depois do 1º aniversário  
(fonte: Facebook da NERVO)

## 2. Caracterização da atividade levada a cabo no estágio

O presente relatório de estágio surge no âmbito da realização de um estágio curricular em regime *full time* na agência NERVO com a duração de três meses (23 de outubro de 2018 a 23 de janeiro de 2019). De acordo com o supramencionado na secção de caracterização da organização, na NERVO não existem departamentos definidos, mas funções atribuídas a cada pessoa. Partindo dessa organização, foram-me atribuídas funções de *creative strategist* e *copywriter*.

O estágio teve como ponto de partida uma breve apresentação às instalações do WYGroup.

Durante este percurso, foi feita uma introdução às diferentes agências que fazem parte do grupo, bem como às suas principais áreas de atuação. Finda esta atividade, foi pedida uma leitura de todos os projetos desenvolvidos pela NERVO até à data. Esta tarefa tinha como objetivo a familiarização com o registo de comunicação, valores e tipo de trabalho realizado na NERVO.

O trabalho prático iniciou-se após esta introdução. Foi pedido o desenvolvimento de trabalho de pesquisa sobre duas marcas - ambas em regime de proatividade e, por essa razão, sem *briefing* do cliente. Deste modo, a tarefa consistia em recolher o máximo de informação possível sobre a marca, o tipo de consumidor, as ocasiões de consumo, os concorrentes e o contexto em que se inseria (imagem 4).

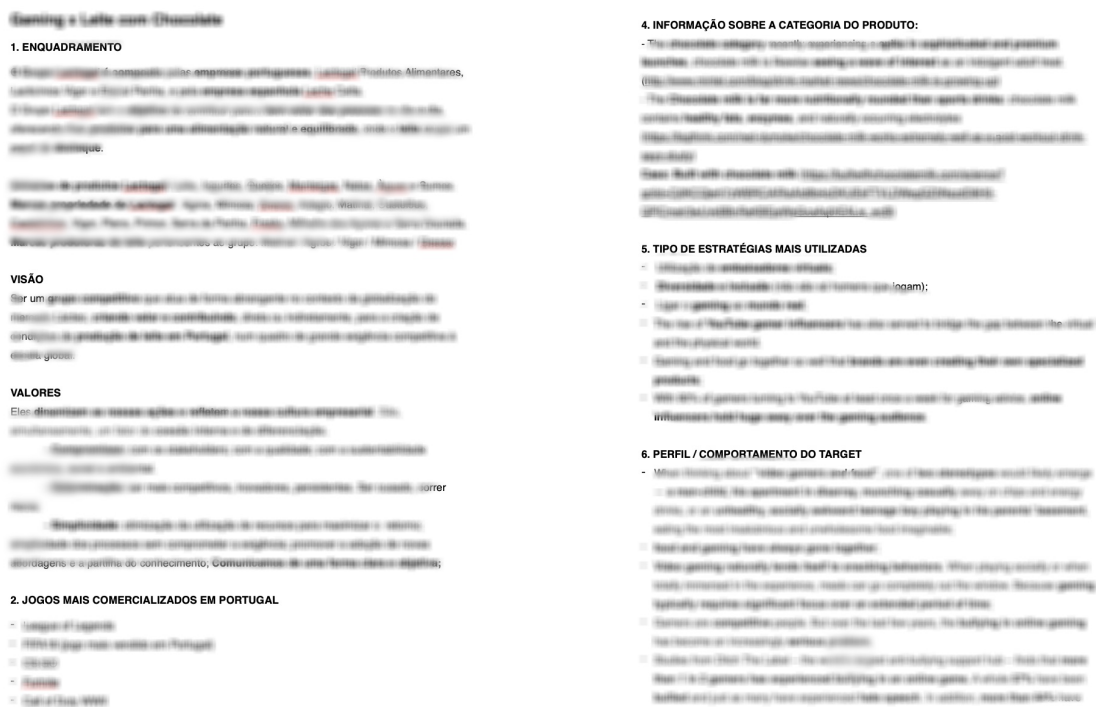


Imagem 4. Excerto do documento com os tópicos de uma pesquisa

(fonte: imagem cedida pela NERVO)

Posteriormente, seguiu-se a análise e interpretação dos dados com o objetivo de construir um documento que agrupasse a informação considerada pertinente. Concluída a tarefa, foi pedido que, a partir das informações e dados presentes no documento, se definisse quais os principais *insights*, bem como qual poderia vir a ser a ideia que os materializasse.

Ainda dentro deste âmbito, surgiram outros pedidos de pesquisa. No entanto, estes contavam com o *briefing* do cliente, o que orientou as necessidades de pesquisa, tornando este processo menos demorado do que o anterior – mas não necessariamente mais fácil.

No que diz respeito à parte criativa, foram solicitadas algumas tarefas dentro do âmbito de *creative strategist*. Nomeadamente, a criação de conceitos criativos que sustentam as propostas e a sua materialização em ideias de ativação ou eventos. A par destas tarefas, foi também pedido o desenvolvimento do *copy* para elementos de comunicação presentes em cada ação - nome, assinatura de marca, *posts* para redes sociais, cartazes, entre outros.

Durante este processo foi incentivado o desenvolvimento de um processo de *brainstormings* a título individual, antes da participação em *brainstormings* coletivos (imagem 5).

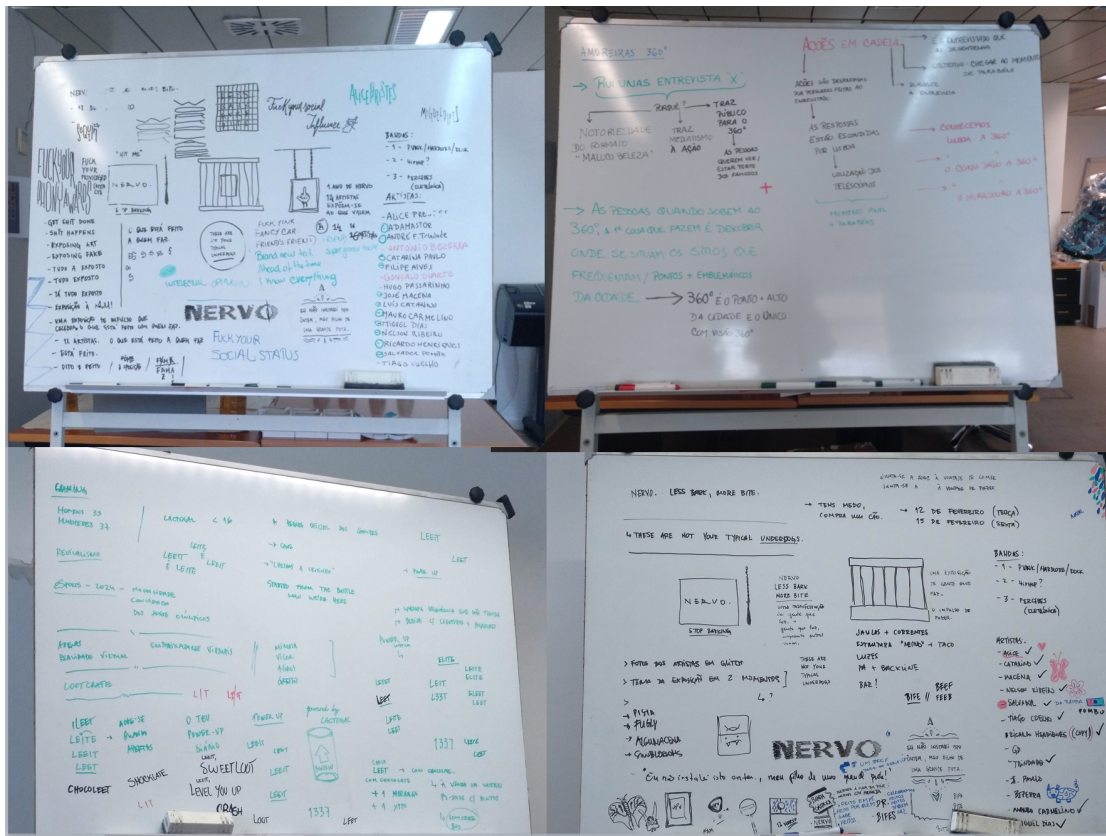


Imagem 5. *Brainstormings* coletivos

(fonte: imagem cedida pela NERVO)

Ainda que não com a mesma frequência, surgiu a oportunidade de observar de perto a direção artística que era prestada aos trabalhos gráficos desenvolvidos.

No decorrer do estágio, foi atribuído o desafio de criar um projeto desde a sua fase embrionária e apresentá-lo, em parceria com o supervisor de estágio, ao cliente. Este desafio pressupôs um momento de pesquisa, procura de *insights*, de criação de um conceito criativo, e materialização do conceito numa ideia de ativação ou evento cunhado pelo *brand entertainment*. Estas atividades foram acompanhadas pelo desenvolvimento do *copy* que a proposta necessitava, entre os quais *naming* e assinatura de marca, bem como outros elementos de comunicação presentes. Esta tarefa findou com a redação do *pitch* da proposta.

Para além do que seriam as funções atribuídas, também fizeram parte do leque de atividades desenvolvidas algumas tarefas no âmbito da produção, bem como a presença nos momentos

de montagem de algumas das ações levadas a cabo pela agência. Reitera-se o facto de que todas as tarefas desenvolvidas foram acompanhadas e supervisionadas pelo orientador de estágio na NERVO.

### **Capítulo III - Método de Investigação**

O estágio na agência NERVO foi uma aprendizagem de três meses, essencialmente marcada por três momentos distintos, no entanto complementares. Um primeiro momento de observação e análise dos procedimentos levados a cabo pela NERVO durante o trabalho de desenvolvimento criativo. Seguido-se um momento de análise e reflexão sobre a situação encontrada, e um último momento de delineação de uma estratégia de ação que procurasse introduzir uma melhoria no âmbito das análises realizadas.

#### **1. Método: Investigação-Ação**

O método escolhido para cumprir com o objetivo proposto foi o de Investigação-Ação. Este é um termo geral que abarca todo um conjunto “de metodologias de investigação que incluem acção (ou mudança) e investigação (ou compreensão) ao mesmo tempo, utilizando um processo cíclico ou em espiral, que alterna entre acção e reflexão crítica” (Coutinho *et al.*, 2009).

Desenvolvido pelo psicólogo Kurt Lewin, na década de 1940, este método é considerado um tipo de pesquisa social, com base empírica, na qual existe uma superação do habitual dualismo entre as componentes teórica e prática. Esta superação é concretizada com a necessidade de responder a dois tipos de objetivos, os práticos e os teóricos. Enquanto que nos primeiros o autor da investigação faz um levantamento de soluções e propostas de ações para a realidade a ser transformada (Thiollent, 1986); nos segundos é procurado obter informação do objeto de estudo sob diversos prismas (*ibidem*). Existe, também, um processo reflexivo que se revê na ciclicidade de uma investigação-ação, uma vez que o processo de ação e reflexão crítica vão sendo alternados. Cada ciclo pressupõe o aperfeiçoamento dos métodos, dos dados e da interpretação feita à luz da experiência obtida no ciclo anterior (Coutinho *et al.*, 2009).

O primeiro momento deste método de investigação é o diagnóstico, isto é, de identificação dos problemas e/ou oportunidades. Depois disso, segundo Coutinho *et al.* (2009) dá-se início a um ciclo com três fases de aplicação, que se repetem ao longo do tempo, numa melhoria constante. Este é um processo cíclico e evolutivo. A primeira fase é a elaboração de um

plano de ação - desenvolvimento de uma estratégia de resolução dos problemas. Depois, a implementação do plano de ação - colocar em prática a estratégia. E finalmente, a análise dos resultados - observação do *output* da estratégia. Depois desta terceira fase, caso seja necessário, pode voltar-se ao início, fazendo-se um novo diagnóstico à luz das novas informações e procedendo de novo à execução do método.

Tendo em conta que o estágio teve apenas a duração de 3 meses, não foi possível completar o ciclo previsto para este tipo de investigação. Nesse sentido, foi dado um maior grau de relevância ao diagnóstico da situação e elaboração de uma estratégia de ação. Para além disso, uma vez que este relatório tem como objetivo a criação de um modelo de *briefing* criativo que otimize o desenvolvimento das propostas criativas, não serão contempladas as fases de implementação e avaliação dos resultados. No entanto, o modelo será apresentado a cada um dos colaboradores da NERVO, a fim de recolher opiniões sobre o mesmo.

Ainda assim, tendo em conta as características do método de investigação-ação, os moldes em que decorreu o estágio e o objetivo proposto, foi tomada a opção de seguir este método.

## **2. Análise da situação**

Durante o período de estágio a estagiária procurou receber os conselhos e correções com um olhar crítico e atento a fim de perceber o *modus operandi* da NERVO.

Desta observação participativa resultou um diário de bordo - um documento onde é feita uma anotação diária das tarefas solicitadas e reflexões pessoais. Este documento viria a revelar-se um aliado importantíssimo. Sendo a memória traiçoeira, o diário de bordo permitiu retratar no presente relatório de estágio, a realidade dos acontecimentos e experiências vividas durante o período definido. Mais do que retratar com substância, a leitura do diário de bordo permitiu executar uma análise ao funcionamento da NERVO.

A análise efetuada assenta em dois eixos fundamentais, são eles as exigências que se impõem no desenvolvimento do trabalho criativo, e as respostas que a NERVO dá a essas mesmas questões.

Antes de iniciar a apresentação da análise é necessário reforçar que, à data da realização do estágio, a NERVO não contemplava ainda um ano de existência. Esta recentidade é responsável por ditar e determinar todas as questões apresentadas. Por essa mesma razão

reitera-se que a análise foi realizada à luz desta condicionante, alertando para o facto de não ser legítimo extrapolações para o período atual do funcionamento da NERVO.

### **O tempo em agência**

É preciso perceber a dança entre o cliente e a agência para compreender a importância da gestão do tempo numa agência criativa.

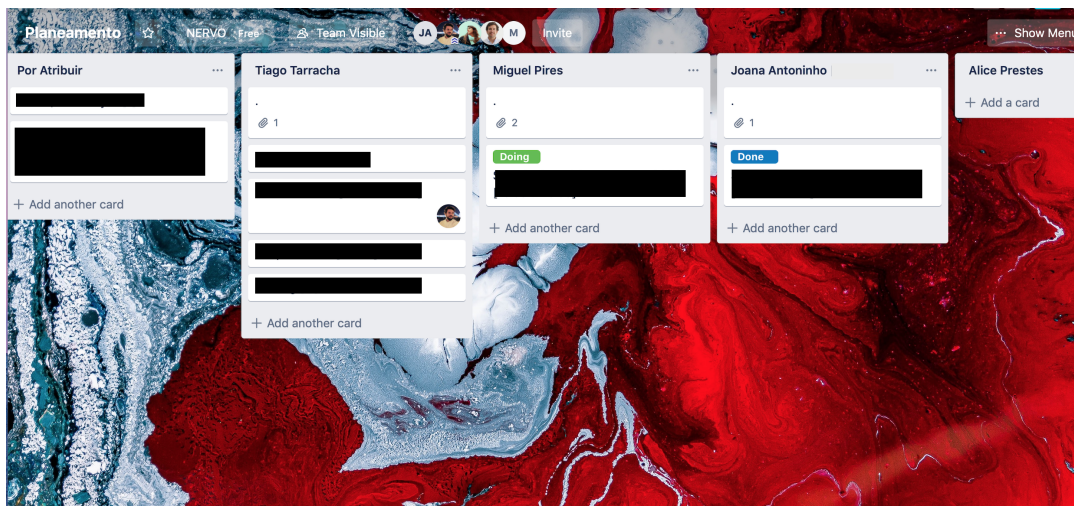
O pedido do cliente chega à agência através do *briefing*. Neste documento consta o prazo de entrega da proposta. Por norma, o tempo que existe entre a receção do *briefing* e a entrega é curto, deixando pouco espaço para entrar num processo de criação profundo. Este facto justifica-se com a necessidade de, também o cliente, ter prazos por cumprir. Depois de desenvolvida, a proposta é apresentada e entregue ao cliente, seguindo-se um período de espera, no qual a proposta é escrutinada e avaliada pelo cliente. Segue-se o momento de ansiedade até obter a resposta que pode variar entre um “sim”, um “não” ou um “talvez”. O não é definitivo, o sim e o talvez, nem por isso. Quer isto dizer que quando a resposta é uma destas últimas duas, esta faz-se acompanhar por um *feedback* - um documento redigido pelo cliente que valida o trabalho, expõe dúvidas e propõe alterações. Todo este processo nem sempre é fácil ou rápido - a maioria das vezes é, de facto, moroso.

Assim, a expressão popular “é para ontem” ganha aqui o seu verdadeiro sentido. Entre propostas que estão a ser feitas, propostas que aguardam resposta e propostas que precisam de alterações, o tempo torna-se escasso e valioso. Existem duas questões que parecem ter de estar sempre em mente: o prazo de entrega e o tempo necessário para desenvolver a proposta. A partir daqui, todo o esforço e momentos na cadeia de trabalho - pesquisa, criação de um conceito criativo, elaboração de uma estratégia, redação dos textos, materialização da proposta, validação pelo diretor criativo, alterações e validação pela produção- devem ser avaliados, e calculados de forma a garantir que o trabalho é entregue no prazo estipulado e com a máxima qualidade.

Verifica-se no entanto que o tempo pode ser um elemento castrador da criatividade. A necessidade de desempenhar funções de forma rápida e correta, com o relógio sempre a descontar cria uma pressão que bloqueia o processo criativo. Uma vez que é necessário encontrar soluções inovadoras em cada vez menos tempo, torna-se fulcral ter um método de gestão de tempo e controlo de expectativas do trabalho enraizado.

## A resposta da NERVO

Na NERVO, a gestão do tempo e das tarefas de trabalho eram feitas através da plataforma *online* Trello. A página do Trello da NERVO era constituída por cinco cartões - quatro dos quais respeitantes a cada membro e um cartão geral (imagem 6).



**Imagem 6. Página da NERVO na plataforma Trello**  
(fonte: imagem cedida pela NERVO)

No cartão geral, intitulado “por atribuir” são apresentados os trabalhos que ainda se encontram com alguma questão por resolver antes de serem atribuídos.

Nos cartões dos membros, identificados pelo nome próprio de cada um, são colocados os projetos aos quais estão alocados com as tarefas específicas e o tempo disponível para as realizar. O facto de todos os membros da NERVO terem acesso a esta página e à informação apresentada em cada um dos cartões, possibilita um acompanhamento geral do que está a ser feito, o que já está feito ou o que está por fazer, bem como, quem está encarregue de o fazer. O Trello constitui a ferramenta de organização do tempo de trabalho na NERVO. No entanto, verificou-se que grande parte dos projetos se realizavam em duplas (*copywriter* e *art director*), pelo que a organização do processo de pesquisa e criativo acabava por se realizar entre a dupla ou individualmente fora da plataforma Trello. Deste modo, acabava por se perder a monitorização do estado evolutivo do trabalho.

Durante o período de estágio, foram explicados os moldes de utilização do Trello na NERVO. No início de cada dia, os colaboradores deveriam verificar a plataforma a fim de perceber a ordem de trabalhos do dia. Poderia ainda adicionar uma indicação relativa ao estado de desenvolvimento do trabalho, “doing” e “done” eram as mais utilizadas. Verificou-

se que o aumento gradual de solicitações face ao número de colaboradores, ditaria a necessidade de encurtar o tempo disponível para desenvolver os projetos, o que viria a afetar a disponibilidade de atualizar constantemente o Trello. Nas semanas finais do estágio, observou-se que a sua utilização fora parcialmente substituída por métodos mais imediatos como os pedidos verbais ou por e-mail, também aqui refletindo numa perda de monitorização sobre o tempo despendido em cada uma das tarefas.

### **O *budget* em agência**

Ora, se no contexto de agência o fator “tempo” pode ser explicado com popular expressão “é para ontem”, o fator “*budget*” poderá facilmente ser percebido como “o bicho papão” das agências criativas. À semelhança dos prazos de entrega, também o *budget* consta no *briefing* do cliente. Em grosso modo, o *budget* é o montante que o cliente tem disponível para realizar determinada ação, e por essa mesma razão, deve ser tido em conta, logo a partir do momento em que se iniciam os primeiros *brainstormings*. Mas como o tempo, também o *budget* não deve dominar a consciência durante o processo de criação, uma vez que este também representa um fator que condicionante da criatividade. Se as ideias passarem a ser submetidas a uma avaliação meramente financeira em vez de criativa, a agência arrisca-se a perder a magia de romper com as normas, de surpreender o cliente e cativar o público. Respeitar o *budget* é um desafio à criatividade, a fim de encontrar um equilíbrio entre a ideia e a realidade. Nesse sentido, respeitar o *budget* é também respeitar o trabalho, criativo pois por melhor que seja o trabalho criado, se o cliente não tiver disponibilidade financeira para investir, todo o esforço realizado acaba por ser inglório.

### **A resposta da NERVO**

Na NERVO a criatividade, a par da relevância, é um dos elementos mais importantes nos projetos. Também na NERVO se observou que, por vezes, o *budget* dificultava a tarefa de pôr as ideias em prática. Ainda assim, este era um desafio levado muito a sério pelos colaboradores, que procuravam sempre ir ao encontro dos parâmetros exigidos pelo cliente, sem perder a essência da criação.

### **O *briefing* criativo em agência**

O momento da passagem do *briefing* aos criativos é um momento que se reveste de grande importância. Por norma, a transmissão é feita pessoalmente, convocando uma reunião com todos os membros envolvidos no projeto.

Como anteriormente referido, o *briefing* criativo detém um elevado grau de importância no sucesso e eficácia das soluções criativa criadas pela agência, uma vez que permite desenvolver uma mensagem em consonância com os objetivos do cliente, relevante para o público alvo, enquanto estimula a criatividade. O *briefing* criativo é, por norma, realizado pelo *account planner*, que trabalha a informação a fim de apresentar os dados de forma sintética e pertinente, com *insights* valiosos para quem os irá transformar num produto de comunicação.

### **A resposta da NERVO**

À data do estágio, a NERVO ainda não tinha o momento de redação e passagem do *briefing* aos criativos como uma prática sistematizada. Como anteriormente referido, o aumento de trabalho face ao número de profissionais também influenciou este aspeto. Assim por uma necessidade de cumprir prazos, o pedido era feito aos criativos via e-mail, anexando o *briefing* do cliente, a apresentação da marca (caso houvesse), e informações adicionais provenientes da reunião com o cliente. Nestes moldes, observou-se uma dificuldade na partilha de informação, troca de impressões, dúvidas ou no debate questões criativas e práticas. Assim, os criativos iniciavam o processo criativo em simultâneo com a pesquisa. Estas tarefas eram primeiro realizadas individualmente e só depois partilhadas entre a dupla criativa num momento *brainstorming*. No entanto, uma vez que estamos no contexto do *brand entertainment*, das ativação de marcas e dos eventos, constatou-se ser fulcral contemplar os constrangimentos de produção capazes de ditar a possibilidade ou impossibilidade da implementação de uma ideia.

Contudo, verificou-se que o processo de criação acabava por ter de se realizar sem um *briefing* criativo estruturado e partilhado por todos, e com relativo distanciamento entre o produtor e os criativos. Esta aproximação só se observaria no final de cada projeto - o que por vezes ditava a necessidade de reformular certos aspetos.

Assim, percebeu-se que a inexistência de um *briefing* criativo e de um momento para a sua transmissão dificultava a sintonia entre as ideias das partes criativas, bem como a complementaridade entre visão criativa e prática, podendo atrasar o processo criativo.

A partir da análise inerente aos três meses de estágio foi possível concluir que a NERVO responde de forma tática às situações que marcam o cotidiano das agência, adaptando-se aos desafios que surgem e ao seu processo de crescimento enquanto agência. A preocupação em garantir a relevância das propostas entregues ao cliente é basilar no seu desenvolvimento.

No entanto, considerou-se que poderia constituir uma mais-valia a criação de um modelo de *briefing* criativo que permitisse otimizar as respostas da NERVO de forma a que este seja o ponto de partida para um produto criativo sólido e eficaz.

### **3. Definição de uma estratégia de ação**

Ao confrontar a análise sobre a NERVO e a forma como responde aos principais desafios de uma agência criativa foi perceptível a existência de uma oportunidade para agilizar o processo de desenvolvimento criativo de propostas na NERVO.

Como observado, a NERVO não contava com um procedimento sistemático de redação e passagem dos *briefings* criativos às equipas que o viriam a desenvolver. Este facto revelar-se-ia numa maior dificuldade em coordenar todos os membros que fazem parte de um projeto de *brand entertainment - designer, copywriter, produtor e account -*, além de ditar um processo criativo mais individual, sem o cruzamento e aproveitamento de *inputs* dos vários intervenientes. Além disso, o aumento do volume de trabalho face ao número de colaboradores, que se manteve inalterado, ditou uma redução do tempo disponível para realizar cada projeto, em todas os momentos do processo. Esta questão viria a dificultar a elaboração de propostas que cumprissem com a máxima excelência os objetivos tanto criativos como de *budget*.

Sendo a NERVO uma agência de pequena dimensão, e como tal, com recursos humanos limitados, verificou-se que os colaboradores apresentavam uma flexibilidade no desempenho das tarefas a fim de conseguir uma maior agilização no cumprimento das tarefas. Como tal, constatou-se que um reforço na organização inicial dos processos de trabalho poderia traduzir-se numa maior rentabilização do tempo despendido durante o momento de pesquisa e de elaboração criativa, aumentando a competitividade e adequação das propostas apresentadas.

Assim, o presente relatório de estágio propõe a criação de um modelo de *briefing* criativo para os projetos de *brand entertainment*, adaptado ao tipo de trabalho desenvolvido pela agência, e às especificidades da NERVO observadas durante o período de estágio. Este modelo é pensado para ser uma ferramenta do cotidiano da agência, que procura contribuir para a organização dos processos de trabalho, facilitar a partilha de informação sobre os projetos, e reforçar a eficácia criativa e o cumprimento dos objetivos apresentados pelo cliente.

#### 4. Apresentação da proposta do plano de ação: *Briefing Wall*

Surge assim a *Briefing Wall*. Um modelo de *briefing* criativo para ações de *brand entertainment* adaptado ao tipo de trabalho desenvolvido pela NERVO e às suas especificidades enquanto agência.

Como o próprio nome indica, a *briefing wall* prevê a sua execução numa parede física no espaço de trabalho da NERVO (imagem 7).

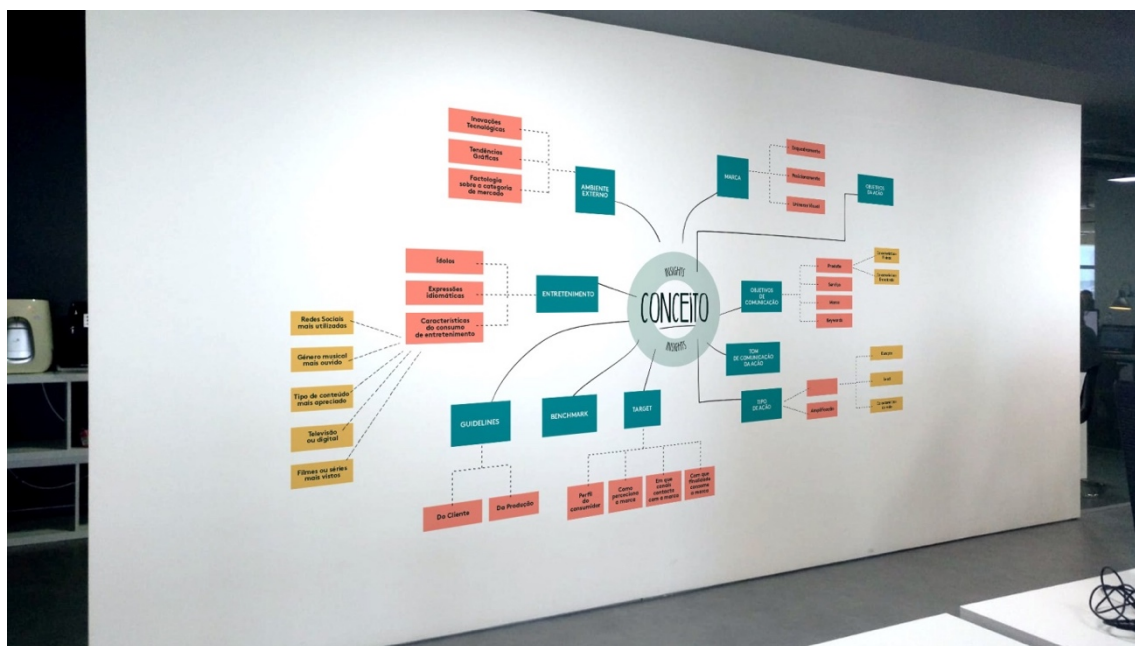


Imagem 7. Mockup *Briefing Wall* no espaço

A escolha deste suporte não foi deixada ao acaso. Os *briefings* criativos costumam ser documentos em papel ou digitais. A recusa do papel prende-se com o facto de este se encontrar em desuso, seja pelas suas implicações ambientais, ou pela complexa questão de armazenamento. Certo é que este problema poder ser facilmente resolvido com os formatos digitais.

No entanto, a *Briefing Wall* também não vê nos formatos digitais o suporte da sua realização. O processo de digitar no computador é formal, formatado e individual, o que cria, não raras as vezes, uma tendência para se escrever sem pensar com substância no conteúdo. Esta atitude quase “mecanizada” pode conduzir quem escreve a lugares comuns e caminhos já conhecidos. Assim, a visualização pública da *Briefing Wall* desperta um sentido de consciência e a reflexão sobre o que se vai escrever, garantindo que a informação apresentada é o mais pertinente possível para o projeto.

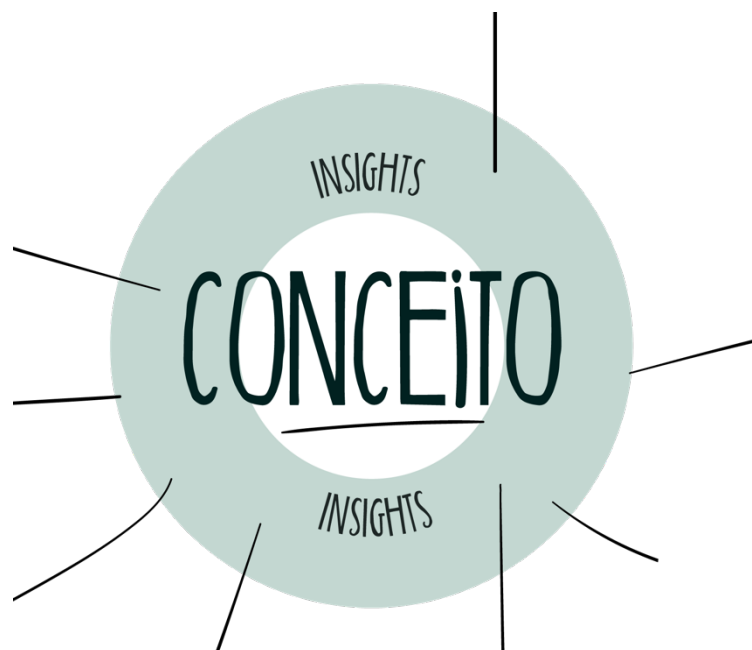
As vantagens de um suporte visível a todos não se esgota na qualidade da informação que é exposta, mas também na quantidade e diversificação de informação. Se por um lado a corrida contra o tempo vivida nas agências criativas, e também na NERVO, pede *briefings* criativos com informação sucinta e pertinente, por outro lado, a sua exposição pública torna possível a participação, direta ou indireta de todos os elementos intervenientes no processo, *design*, *copy*, e produção, com as suas próprias ideias e considerações. Significa isto que o número e variedade de opiniões aumenta. Este suporte garante ainda que o processo é partilhado por todos, possibilitando o alinhamento de todos os membros sem perdas ou interpretações erradas da informação.

A explicação e apresentação das particularidade deste modelo inicia-se com a descrição da **lógica de visualização e utilização da *briefing wall*.** <sup>4</sup>

A *Briefing Wall* é inspirada no *mind mapping*, uma técnica de estímulo criativo que permite realizar conexões à volta de um tópico central. No presente caso, ao contrário do que acontece nas técnica original, todos os tópicos convergem para um tópico central. Este constitui a síntese de todas as conexões: o conceito criativo (imagem 8).

---

<sup>4</sup> As seguintes imagens apresentadas são todas de elaboração própria.



**Imagem 8. Visão aproximada do tópico central “Conceito”**

A utilização do *mind mapping* para o desenvolvimento deste modelo permite que o momento de pesquisa não se esgote nos tópicos definidos, pois oferece liberdade para criar e pensar em outras opções que possam não estar contempladas.

A *Briefing Wall* é uma estrutura modular criada por três tipos de tópicos diferentes: o central (imagem 8), os tópicos-chave (imagem 9) e as ramificações que surgem destes (imagem 10). Os tópicos tópicos-chave foram escolhidos com o propósito de possibilitar a criação de uma visão geral sobre o projeto que está a ser realizado, enquanto que as ramificações devem ser percebidas como “temas-cábulas” aos quais as respostas permitem o alcançar um entendimento geral de cada um dos tópicos-chave. O objetivo desta hierarquização é organizar e minimizar o tempo despendido durante a pesquisa.

"NOME DO CLIENTE"

Equipa:  
Entrega:  
Budget:

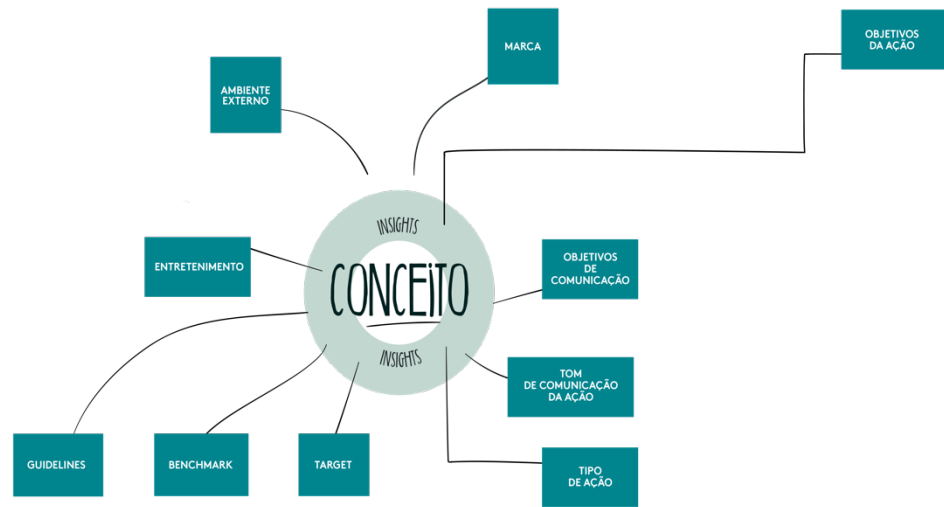


Imagem 9. Visualização da Briefing Wall com os tópicos-chave

"NOME DO CLIENTE"

Equipa:  
Entrega:  
Budget:

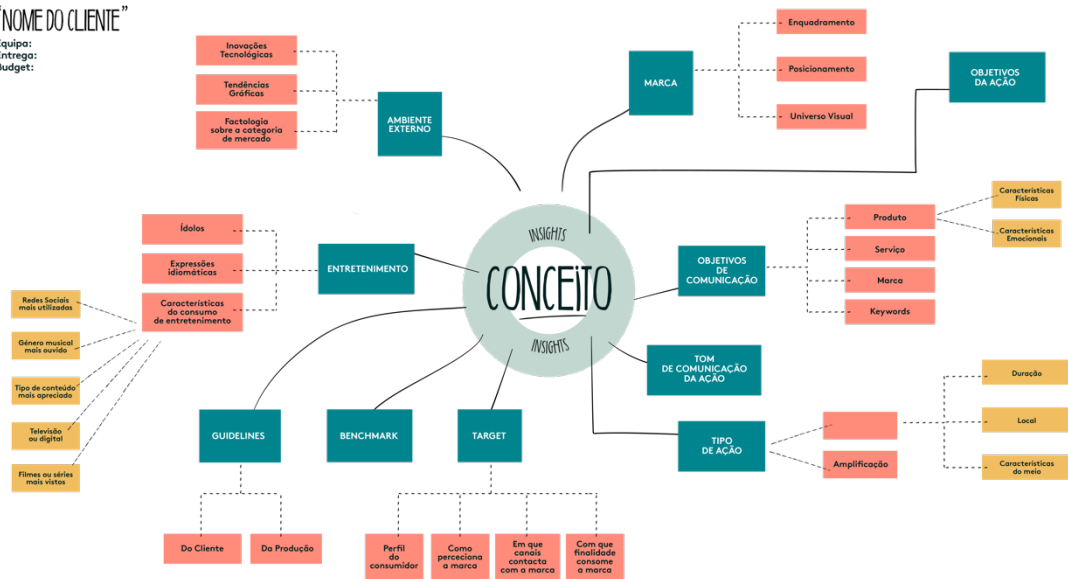


Imagem 10. Visualização da trama completa (tópicos-chave e ramificações)

No entanto, como referido, o seu carácter modular permite que a *Briefing Wall* se adapte ao projeto. O início da redação deste modelo deve pautar-se por uma revisão dos tópicos e ramificações presentes na trama completa (imagem 10), a fim de perceber a sua pertinência e adequação ao que se procura responder. Seja pelo tempo disponível, ou pelo tipo de desafio

lançado pelo cliente, os tópicos-chave e ramificações podem ser eliminados, substituídos ou acrescentados consoante as necessidades.

A inspiração na técnica do *mind mapping* para a construção da *Briefing Wall* procura retirar a rigidez e o caráter *step by step* característicos dos *briefings* criativos.

Esta liberdade e dinamismo é também concretizada na forma como a *Briefing Wall* foi pensada para ser utilizada. Este modelo deve ser aplicado numa parede revestida com tinta *white board*. Significa isto que é possível escrever e apagar quantas vezes forem precisas. O trama completa do modelo deverá estar apresentado de forma fixa na parede, de forma a orientar o processo de pesquisa. No entanto, como já referido, todos os tópicos devem ser revistos a fim de verificar se fazem sentido para o projeto. Por essa mesma razão, a concretização dos tópicos em *slicky notes* possibilita o movimento destes a fim de os organização de acordo com cada projeto. Da mesma maneira, caso surja o desejo de adicionar um novo tópico, prevê-se a existência de mais *slicky notes* para o efeito. Quanto à resposta a cada um dos tópicos, estas devem ser escritas com marcadores, desenhadas ou, no caso das fotografias, coladas. No final deste processo, a parede é fotografada e a fotografia armazenada. Toda a informação escrita é apagada, os *slicky notes* que foram dicionados ou removidos são colados na sua forma original, garantindo que a *Briefing Wall* regressa à sua visualização inicial.

Quanto ao conteúdo, a *Briefing Wall* reúne a concretização de **3 pressupostos**, são eles: (1) os **elementos transversais aos *briefings* criativos**, (2) **a introdução de novos elementos a fim de o alinhar com o *brand entertainment* e com o âmbito dos projetos desenvolvidos pela NERVO** (ativações de marca e eventos), e (3) **a adaptação deste modelo às características e especificidades do processo criativo na agência.**

**No primeiro pressuposto** procura-se criar um panorama geral do contexto sobre o qual se irá debruçar a criatividade. Neste eixo (imagem 11) pretende-se adquirir um conhecimento profundo sobre a marca, sobre o objeto, objetivos e tom de comunicação, bem como sobre o consumidor, o ambiente externo. A essência está em fazer as perguntas certas e dar respostas ainda mais acertadas.

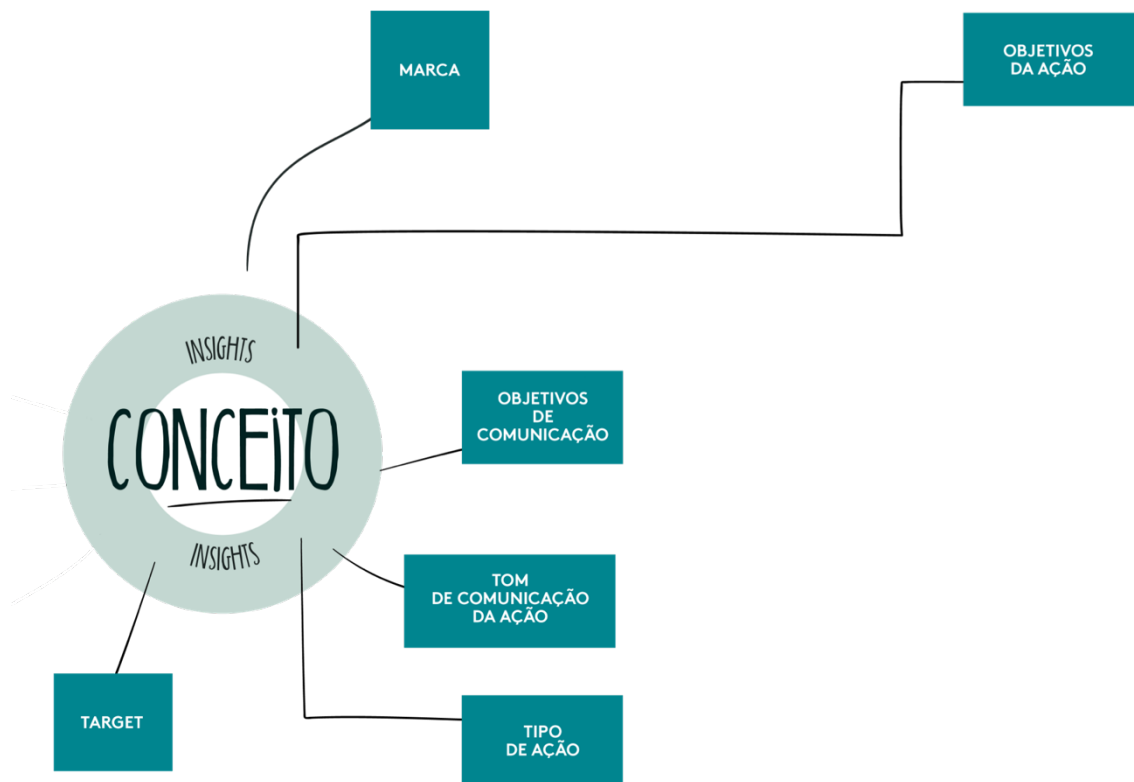


Imagem 11. Visão aproximada de alguns dos elementos transversais aos *briefings* criativos

No segundo pressuposto, uma vez que este deverá ser um *briefing* criativo para uma agência que desenvolve ativações de marcas e eventos sob a alçada do *brand entertainment*, é necessário destacar questões chave deste tipo de comunicação (imagens 12, 13 e 14).

Começando pelo facto de se inserir no campo do *brand entertainment*. Uma boa ideia requer um conhecimento profundo dos hábitos de consumo e comportamentos relativos aos conteúdos de entretenimento (imagem 12). Por essa mesma razão, a *Briefing Wall* vai encontro desta necessidade, tanto para estabelecer padrões e tendências, como para encontrar uma lacuna na distribuição de entretenimento que a marca possa aproveitar.

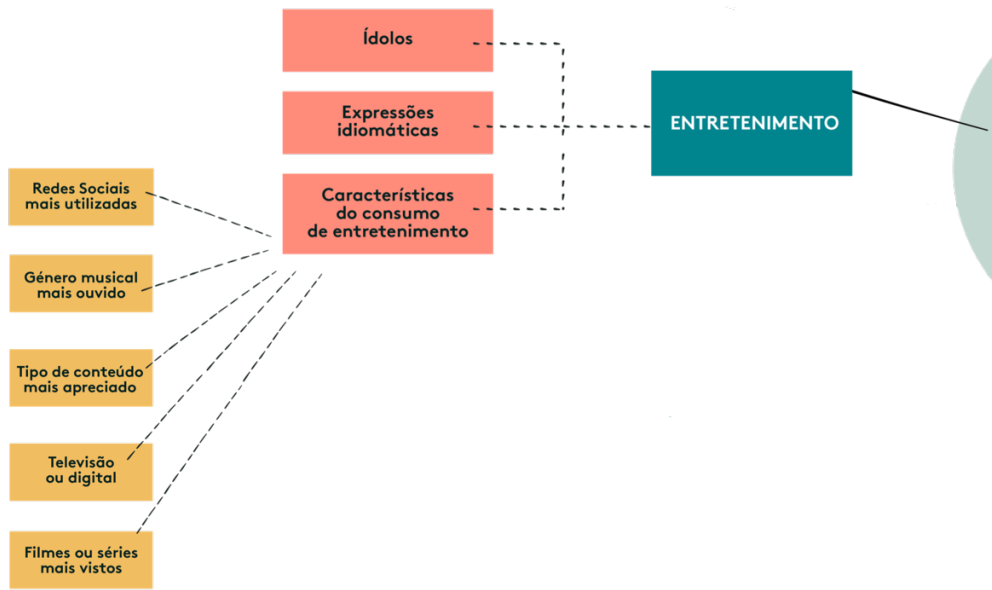


Imagem 12. Visão aproximada ao tópico “Entretenimento”

**Ainda dentro do segundo pressuposto**, prevê-se a introdução de um tópico que seja agregador das questões práticas inerentes ao tipo de projetos desenvolvidos pela NERVO, ativações de marca e eventos (imagem 13). Neste tipo de comunicação, é necessário ter em linha de conta que comunicar é criar experiências e por isso é mandatória a identificação e caracterização do espaço que será palco da intervenção. Não raras as vezes, neste tipo de projetos o espaço é também a mensagem. Por isso, pensar em ativações de marcas ou eventos de *brand entertainment* é também pensar como o espaço pode ser utilizado, qual a duração da intervenção ou quais as suas características, uma vez que este também tem influencia na criatividade.

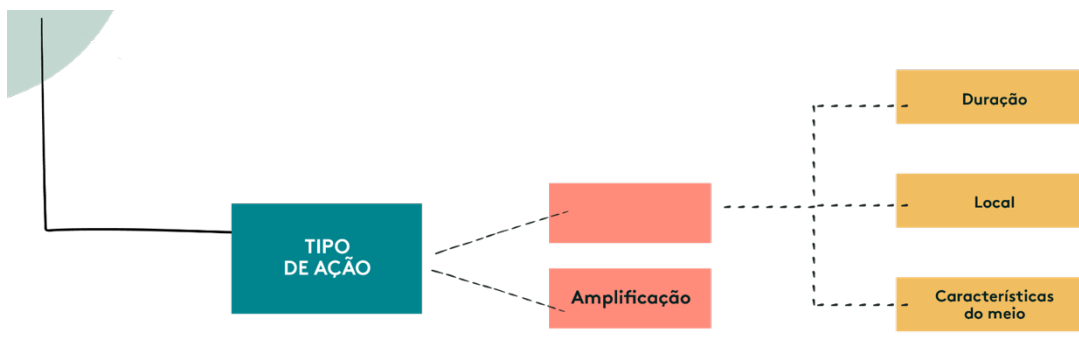


Imagem 13. Visão aproximada ao tópico “Tipo de Ação”

No tópico “Tipo de Ação” um dos campos é deixado em aberto propositadamente. Esta escolha prende-se com o facto de o cliente poder ou não estipular qual será o tipo de intervenção. Quando o “tipo de ação” não está estipulado pelo cliente, este deverá ser pensado no final da *Briefing Wall*, uma vez que a sua definição é já um exercício criativo que requer um enquadramento estratégico.

Neste tópico é também explorada a vertente de “Amplificação”, uma característica necessária das ações de *brand entertainment*. Como tal, neste tópico procura-se prever quais são os canais e estratégias que podem ser utilizadas para produzir este efeito.

O segundo pressuposto encerra com o tópico “Guidelines” (imagem 14). A contemplação deste tópico procura criar um espaço para informar os criativos tanto sobre os comentários tecidos pelo cliente durante as reuniões, como sobre as questões de produção, financeiras, práticas e legislativas que podem intervir no projeto. Desta forma é possível enquadrar o processo criativo das ações mediante os constrangimentos existentes.

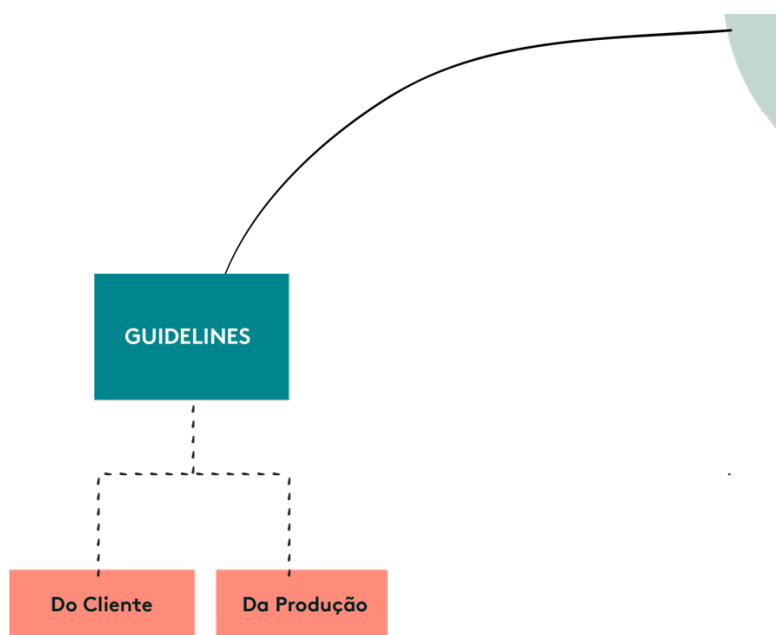


Imagem 14. Visão aproximada ao tópico “Guidelines”

**Por fim, o terceiro eixo do seu desenvolvimento,** a adaptação às características e especificidades da NERVO. O modo como foi criada permite a sua expansão até à definição do conceito criativo que irá nortear todo o desenvolvimento criativo (imagem 8).

Ainda que a sua chegada ao conceito criativo não seja uma obrigatoriedade, este deverá ser um objetivo, constituindo uma mais-valia para agências de pequena dimensão, como é o caso da NERVO. Uma vez que durante o estágio se verificou que grande parte das vezes os criativos estão encarregues do momento de pesquisa, este modelo quer ser, simultaneamente, um facilitador da recolha de informação e estímulo à criatividade, permitindo assim otimizar o tempo de pesquisa e o início do processo criativo, garantindo que a criatividade está focada nos objetivos propostos pelo cliente, em concordância com o consumidor, bem como cumpridora do budget e de outras questões práticas, como questões de produção, que interferem na criação de novas propostas.

Ainda neste sentido, a *Briefing Wall* inicia-se pela identificação do cliente, da equipa destinada ao projeto, do *budget* disponível, bem como do prazo de entrega da proposta, a fim de alinhar todos os intervenientes e garantir que a informação é recebida por todos (imagem 15).



NOME DO CLIENTE”

**Equipa:**

**Entrega:**

**Budget:**

Imagem 15. Informações iniciais da *Briefing Wall*

Mais do que um resultado visualmente interessante, a *briefing wall* agrega as informações mais pertinentes, capazes de inspirar o trabalho dos criativos. A sua visualização partilhada não só garante que o trabalho é monitorizado por todos os membros da equipa, como todos podem colaborar com a equipa que está encarregue do projeto.

## 5. Impressões sobre o modelo apresentado

Depois de definido e implementado o plano de ação, o método de investigação-ação pressupõe que sejam avaliados os resultados decorrentes do mesmo. No entanto, como já referido, o presente estágio teve como objetivo a criação e não a implementação de um modelo de *briefing* criativo adaptado ao *brand entertainment*, às áreas de atuação da

NERVO e às próprias condicionantes anteriormente analisadas. Por essa mesma razão, o “resultado” a ser avaliado é o modelo elaborado - a *Briefing Wall*.

Estando o foco do estágio na otimização do processo de trabalho da NERVO, esta avaliação foi feita pelos membros da agência. Esta escolha tem como base o facto de estes serem os destinatários finais da *Briefing Wall*, bem como quem melhor conhece o funcionamento e os desafios colados no dia-a-dia da agência.

Como tal, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas de carácter informal aos três membros da NERVO. Num primeiro momento, foi entrevistado o *creative partner* da NERVO - não só por ser o responsável pelo estágio desenvolvido, mas também por ser quem realiza o momento de pesquisa durante a realização das propostas, antes de desempenhar a sua função enquanto *creative strategist* e *copywriter*. Neste sentido, o *creative partner* reconhece que “idealmente o objetivo seria receber o briefing, ter tempo para fazer pesquisa, discutir ideias, fazer um debrief, materializar essas ideias, e depois fechar uma proposta para apresentar ao cliente”. No entanto, seja pelo tipo de *briefings* muitas vezes “já praticamente fechados pelo cliente”, como pelos curtos prazos, “há processos mais caóticos” em que estes momentos não se verificam.

Para este responsável, a *Briefing Wall* apresenta uma praticidade que faz com que dificilmente seja esquecida. O *creative partner* acredita que os *briefings* criativos em computador acabam por se perder no meio das *tabs* nos *browsers*, e em papel acumulam-se e ficam esquecidos na secretária. Neste caso, refere que “ter uma parede para a qual é impossível não olhar é muito interessante”, para além de ser algo para o qual se pode “estar sempre a olhar enquanto se está a trabalhar”.

Ainda de acordo com o *creative partner*, a *Briefing Wall* garante uma adequação ao tipo de projetos desenvolvidos, na medida em que insere um tópico dedicado exclusivamente ao consumo de entretenimento do público alvo. Segundo as suas palavras este tópico “diz muito respeito ao que fazemos, e é muito importante nós termos isso [o entretenimento] preenchido para conseguirmos responder ao pedido de um cliente”.

O mesmo responsável acrescentou ainda que a capacidade modular desta ferramenta permite que seja apresentada uma trama mais completa, garantindo a possibilidade de se optar por não aprofundar exaustivamente cada um destes tópicos. Segundo o *creative partner*, no final do dia, o *briefing* criativo deve “ter a informação que achamos que vai mesmo despoletar a

ideia e o caminho criativo a seguir” e não uma enorme quantidade de informação que impeça de ver a globalidade da questão.

Já o *manager partner*, responsável pela produção e gestão de clientes, salienta que “um dos nossos [da NERVO] grandes problemas é que o prazo de entrega muitas vezes não é bem partilhado e não é perceptível para todos onde é que temos que chegar”. Segundo as suas palavras, a *Briefing Wall* resolve essa situação uma vez que a data de entrega é um dos primeiros elementos a surgir neste modelo e toda a agência é convidada a envolver-se no processo.

Relativamente à questão do *budget*, o *manager partner* refere que o facto de a *Briefing Wall* contemplar e integrar tópicos de produção facilita o acompanhamento entre ideia e implementação. Se houver uma partilha inicial sobre o *budget* disponível com todos, incluindo a equipa criativa “facilita muito, todo o nosso [da NERVO] trabalho, porque não estamos a ir pelo caminho mais louco para depois nos apercebemos que não há *budget*. Pouparamos tempo e garantimos as expectativas.”

Ainda no que respeita à dificuldade que sente em acompanhar o trabalho criativo, enquanto produtor e gestor de projeto, “muitas vezes olho para o *whiteboard* e tento perceber que caminho criativo estão a levar, mas sem grande sucesso pois as informações não estão estruturadas”. Nesse sentido, o creative partner destaca a organização de informação que este modelo oferece, garantido que assim consegue perceber o enquadramento, as influências e o que está por detrás da ideia, podendo intervir caso necessário.

Para além da preocupação em criar um modelo de *briefing* criativo que otimizasse o processo de criação, houve igualmente uma preocupação em criar um modelo intuitivo. Nesse sentido, à semelhança da interpretação do creative partner, também este responsável percebeu a *briefing wall* como uma estrutura modular onde os tópicos principais definem as necessidades da pesquisa e as ramificações são alíneas, para este profissional são “uma cábula do que é que é preciso responder”, sendo que, em última instância, é a equipa criativa que deve analisar o que faz sentido contemplar.

Seguidamente foi entrevistada a designer da NERVO. Para esta profissional a *Briefing Wall* apresenta dois grandes benefícios. O primeiro reside na capacidade de estimular trabalho em equipa “ao invés de uma coisa segmentada em cada um está a fazer o seu projeto individualmente”, um elemento fulcral quando se desenvolve trabalhos criativos. E o

segundo a capacidade de ser on going desde o início até ao fim do projeto, possibilitando a adequação do projeto aos objetivos em todas as suas fases.

A *designer* refere ainda também a capacidade elástica e modular da *Briefing Wall* “ele [o modelo] tem um princípio bastante abrangente para qualquer tipo de *briefing* (...) e é elástico o suficiente para tu o moldares ao *briefing* que tens”. Tendo em conta o trabalho criativo da NERVO, mais do que um orientador de pesquisa “é um orientador de ideias”.

Na sua globalidade, o objetivo da *Briefing Wall* de se adequar ao contexto da NERVO conquista uma opinião favorável, pois na sua opinião espelha bem os desafios que surgem no dia-a-dia da agência. Com efeito, a *designer* vê esta ferramenta de uma forma positiva, uma vez que não só contempla “as necessidades para o nosso [da NERVO] dia-a-dia”.

No entanto, todos os entrevistados salientaram a preocupação com o facto de este modelo poder transformar-se em algo demasiado complexo e o efeito ser o contrário ao esperado. No entanto, após esclarecida e reforçada a possibilidade de apenas manter o que se mostrar relevante para o projeto viram essa preocupação respondida.

No final, a avaliação do *manager partner* é positiva acreditando que “está aqui um trabalho que é avançar, e é de nosso [da NERVO] interesse em que se avance, não tenho dúvidas disso.”

Em suma, face aos comentários obtidos, é possível afirmar que da utilização da *Briefing Wall* espera-se:

- 1) Propostas criativas enquadradas pelo *budget*;
- 2) O cumprimento dos *timings* definidos para a realização das propostas;
- 3) A concentração de dois momentos distintos, o de pesquisa e de início do processo criativo, num único documento. Característica que se adequa ao processo de desenvolvimento de trabalhos da NERVO;
- 4) A concretização dos princípios do *brand entertainment* nas propostas tendo em conta a exploração das características de consumo de entretenimento do *target* e a amplificação da ação;
- 5) Um processo criativo participado, fundamentado e orientado para os objetivos tornando os projetos relevantes para quem os recebe;

## Capítulo IV - Discussão dos Resultados

A realidade hiper-fragmentada em que vivemos reforça a necessidade de entender a atualidade da comunicação como “era do engagement” (Carrol, 2005; Aguilera, Baños & Ramírez, 2015). Para as marcas significa um reforço da criação de momentos de comunicação que estimulem a construção de relações mais emocionais do que racionais com consumidor, que se consubstanciam numa preferência e lealdade à marca (Buckingham, 2010), e num compromisso entre marca e consumidor (Muller, 2016).

A lógica da repetição interrupção típica da publicidade tradicional está longe de conseguir criar esta relação de *engagement* com o consumidor (Joy, 2006). Assim, o *brand entertainment* surge como alternativa a esta sucessiva perda de eficácia da publicidade tradicional (Joy, 2006). O *brand entertainment* é uma técnica da publicidade, que pressupõe a simbiose entre a marca e conteúdos de entretenimento (Aguado, 2008). Como anteriormente referido, o *engagement* é um compromisso entre o público e a marca, o qual o *brand entertainment* consegue realizar, na medida em que consumidor se sente agradecido pela experiência, e a marca ganha a sua preferência.

No entanto, a atividade de planear campanhas de *brand entertainment* não deve descurar um dos pressupostos mais básicos e de maior importância na criação de momentos de comunicação: o *briefing* criativo. Este documento que agrega a informação mais pertinente ao desenvolvimento do processo criativo, é frequentemente entendido como “o trabalho criativo por trás do trabalho criativo” (Habberstad, 2000). É o *briefing* criativo que dá suporte à equipa criativa e ao trabalho que desenvolvem, permitindo aumentar a eficácia das campanhas (Hiwaizi, 2018). A razão é clara, o *briefing* criativo contém a informação e os estímulos capazes de orientar a criatividade para os objetivos do cliente, da comunicação, e para o perfil do consumidor (Habberstad, 2000; Cardoso, 2003).

No confronto entre o enquadramento teórico e a análise feita à agência, foi detectada uma inconsistência na implementação do *briefing* criativo. Assim, reconhecendo a importância deste documento para a construção de ações de *brand entertainment* justificadas e orientadas, o objetivo principal do presente estágio foi precisamente a elaboração de um modelo de *briefing* criativo adaptado ao *core* da NERVO e às especificidades da agência.

Para a sua concretização, **num primeiro momento foi abordada a ideologia e funcionamento da NERVO**. Segundo o *creative partner*, a NERVO tem como objetivo criar soluções através do entretenimento que tenham algum tipo de impacto social ou cultural

e não “apenas vagas de comunicação vazias de conteúdo”, afirmando que a NERVO se destaca por privilegiar a relevância dos projetos, sendo a criatividade uma forma de o conseguir. No que respeita ao funcionamento, foi encontrada uma agência muito recente no mercado, com apenas três colaboradores. Significa isto que, de acordo com *manager partner*, a NERVO assiste a um “bom problema” que se verifica no desequilíbrio entre o “número de pessoas face ao volume de trabalho”, refletindo-se numa escassez de tempo útil para cada projeto, e numa dificuldade em articular todos os participantes para que a concretização atinja a excelência a três níveis: *budget*, relevância e criatividade.

**Num segundo momento foi planeado o conteúdo, a forma e modo de utilização desta ferramenta**, tendo sempre em mente a vontade de criar algo orgânico e oportuno para a NERVO. No que diz respeito ao conteúdo deste modelo, o ponto de partida foram os *briefings* criativos e as noções que existem sobre estes. Como Habberstad (2000) refere, este documento deve possibilitar a equação de novas perspectivas comunicacionais, a partir de novas conexões entre as informações existentes sobre o produto, marca e consumidor. Segundo Lendrevie, Baynast, Dionísio, Rodrigues & Emprin (2010) certos elementos repetem-se ao longo destes documentos e garantem este conhecimento alargado sobre o que se está a trabalhar, são eles o enquadramento sobre a marca, produto, mercado e consumidor, a definição de objetivos de marketing e comunicação, a descrição da promessa, a apresentação das *reasons why*, a definição do tom e da personalidade da marca, e, por último, as *guidelines* e restrições.

Por essa mesma razão, a *briefing wall* apresenta um leque de tópicos e caminhos que procuram criar um entendimento profundo de todos os elementos que participam na criação de uma campanha de *brand entertainment*. Este enquadramento deve facilitar, aumentar e estimular as conexões mais distantes, a fim de produzir momentos de comunicação novos, originais e criativos. No entanto, este conhecimento profundo não significa que o *briefing* criativo seja um depósito de dados: o que distingue um bom *briefing* criativo é a capacidade de análise crítica de quem o redige relativamente à informação que este deve conter (Process Boom, 2011). Nesse sentido, a exposição da *Briefing Wall* numa parede impõe um reforço da consciencia sobre o que se escreve.

Ainda que a *Briefing Wall* se inspire nos *briefings* criativos o facto de não existir nenhum modelo obrigatório permite que estes se adaptem ao tipo de projeto, produto, serviço, à relação entre a agência e cliente (Martínez, 1999). No presente caso, foi o tipo de trabalho desenvolvido pela NERVO e as suas especificades enquanto agência que ditaram a

construção da *Briefing Wall*, com a introdução de elementos respeitantes ao *brand entertainment*, à ativação de marcas e eventos.

Com uma equipa pequena e com necessidade de fazer veicular as informações entre todos os membros, a exposição da *Briefing Wall* na parede faz com que dificilmente seja ignorada. O tamanho da equipa dita uma necessidade de os colaboradores desempenharem mais do que uma função, nomeadamente, os momentos de pesquisa eram realizados pelos criativos, de uma forma muito individual. Assim, recorreu-se à técnica do *mind mapping* para reduzir a rigidez deste processo e aumentar a liberdade de recolha da informação, permitindo que este cresça conforme as necessidades do projeto, prevendo-se a sua expansão até ao conceito criativo. O objetivo é agregar ao momento de pesquisa, o início do processo criativo, correspondendo à primeira e segunda fases do modelo de Wallas, isto é, preparação e incubação (Wallas, 1926).

Para além disso, a sua característica modular permite complexificar ou simplificar a informação, atendendo à necessidade de cumprir prazos apertados ou responder a diferentes tipos de *briefings*, garantindo assim que não existe excesso de informação que se traduzem numa desperdício de tempo da equipa criativa por apurar os aspetos mais importantes (Process Boom, 2011), princípio corroborado pelos *creative e manager partners* da NERVO.

Em suma, a criatividade não é um processo de sorte e de acaso - tem método, e sobretudo, um conjunto de informações que permitem ser trabalhadas e combinadas. O *briefing* criativo é a plataforma que confere à criatividade relevância e cumprimento dos objetivos. Como Laurindo & D'Ávila (2008) referem, “a qualidade do seu trabalho será proporcional a seu esforço em obter informação e habilidade em combinar dados”.

Assim, tendo em consideração o *feedback* da equipa, a proposta de modelo apresentado poderá constituir uma mais-valia para a NERVO, por permitir o alinhamento de toda a equipa no projeto, a fluidez da comunicação entre todos, bem como a otimização da relevância e criatividade presente em todas as propostas.

## Capítulo V: Conclusões do Estágio

Início a conclusão sobre a minha aprendizagem e experiência na agência NERVO com uma metáfora. A degustação de um bolo saboroso exige um trabalho prévio. Existe um momento de reflexão sobre qual a receita que se irá realizar, um momento de seleção dos ingredientes, de compra, de organização e preparação do espaço de trabalho, e só no fim, podemos de então juntá-los e criar uma receita. Esta receita não espelha apenas a adição de uma série de elementos, mas uma obra homogénea, com um sabor único e que tenha interesse por si só.

Como numa receita, também o desenvolvimento do trabalho criativo se deve pautar pelo cumprimento de passos que nos conduzem a um produto que é mais do que a soma das suas partes. No presente caso, criar ativações de marca ou eventos, cunhadas pelo *brand entertainment*, e que sejam, simultaneamente criativas, capazes de concretizar os objetivos do cliente e ser significativas para o público-alvo requer um processo prévio de pesquisa, análise, inferências e conexões que nos permitam conhecer o problema de forma nova e profunda.

Ao nível pessoal, a oportunidade de estagiar na NERVO concretizou a passagem do conhecimento teórico para a prática, tendo sido dada a possibilidade de contactar diretamente com a criação de projetos de *brand entertainment*.

No entanto, durante a sua realização foram sentidas algumas limitações. Em primeiro lugar, a dificuldade em encontrar literatura de *brand entertainment* atual e com fontes certificadas. Esta que é uma área relativamente recente da publicidade, ainda não contempla conteúdos teóricos que aprofundem as suas especificidades.

Em segundo lugar, a abrangência da temática da criatividade. A complexidade deste conceito é desde logo revelada na literatura com variadas definições e abordagens que o seu carácter subjectivo e multidisciplinar permite. Como tal, optou-se por uma abordagem mais ligeira ao carácter teórico da criatividade, tendo em conta o limite de páginas disponível e pertinência do escopo do relatório de estágio. Esta exposição procura servir como enquadramento para os capítulos seguintes onde é feita a exposição da sua utilização prática no seio das agências criativas.

Em terceiro, e último lugar, a não execução de pré-testes da proposta do modelo criativo. Uma vez que o estágio teve apenas três meses para a sua concretização, não foi possível a realização de pré-testes que permitiriam uma avaliação mais prática, a fim de aprimorar pormenores que apenas com a sua utilização se poderiam detetar. Estes pré-testes seriam

também essenciais para compreender e verificar os benefícios reais que a *Briefing Wall* poderia oferecer à agência, nomeadamente no que respeita à redução do tempo despendido em cada uma das propostas desenvolvidas.

Com a experiência de estágio procurou-se compreender a criatividade, como é aplicada no contexto de agência, e como o estabelecimento de regras no seu desenvolvimento pode tornar-se uma mais valia na estimulação e manipulação da mesma, principalmente em profissões onde a criatividade é um requisito imprescindível à execução das funções.

## BIBLIOGRAFIA

Abraham, A. (2013) The Promises and Perils of the Neuroscience of Creativity. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7(246), 1-9 DOI: 10.3389/fnhum.2013.00246. [consultado a 18 de julho]

Aguado, G. (2008) Brand content más allá del product placement en la televisión digital: Advertainment y Licensing. *Revista del CES Felipe* 8(III)

Aguilera-Moyano, J., Baños-González, M., & Ramírez-Perdiguero, J. (2015): Branded Entertainment: Entertainment content as marketing communication tool. A study of its current situation in Spain. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 519-538

Amabile, T. M. (1983) *The Social Psychology of Creativity*, New York: Springer – Verlag

Blakeman, R. (2018) *Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation* (3ªed.). London: Rowman & Littlefield

Bonn, I. (2001) Developing Strategic Thinking as a Core Competency. *Management Decision*, 39(1), 63-71. DOI: 10.1108/EUM0000000005408 [consultado a 10 de março de 2019 ]

Boyd, D. (2016) Brand Entrepreneurship is the Future of Strategy, *Admap*, World Advertising Research Center, 12-15

Brodherson, M.; Heller, J.; Perrey, J. & Remley, D. (2017) *Creativity's bottom line: How winning companies turn creativity into business value and growth*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/creativitys-bottom-line-how-winning-companies-turn-creativity-into-business-value-and-growth> [consultado a 30 de abril de 2019]

Brownlow, M. (2019) *Joinining the Dots: The Future of Creativity*. Disponível em: <http://www.journal.faa-design.com/pdf/5-3-kadry.pdf> [consultado a 20 de agosto de 2019]

Buckingham, I. (2010) Engagement: Brand Unrest. *Admap, World Advertising Research Center*, 42-43

Cambridge International Assessment Education (2018). *Developing the Cambridge Learner attributes*. Disponível em: <https://www.futurelearn.com/courses/creative-problem-solving/0/steps/43750> [consultado a 10 de maio de 2019]

Cannes Lions Entry Kit (2015). *Site do Festival Cannes Lions*. Disponível em: [https://www2.canneslions.com/resources/downloads/entry\\_materials/entry%20kit%202015\\_final.pdf](https://www2.canneslions.com/resources/downloads/entry_materials/entry%20kit%202015_final.pdf) [consultado a 24 de janeiro de 2019]

Cardoso, P. (2000) O Elemento Motivador no Contexto da Estratégia Criativa Publicitária: Uma Análise Sistemática. *Revista Portuguesa de Marketing*, 10, 63-70. Disponível em: <http://www.rpm.pt/documento.aspx?t=2&d=122> [consultado a 10 de março de 2019]

Cardoso, P. (2003) As Agências de Publicidade em Portugal e o Perfil dos seus Profissionais. *Revista Portuguesa de Marketing*, 15, 39-38. Disponível em: <http://www.rpm.pt/documento.aspx?t=2&d=41> [consultado a 27 de fevereiro de 2019]

Carrol, J. (2005) 10 Principles For Marketing In The Age Of Engagement. *Admap, World Advertising Research Center*, 458, 20-22

Chrenkova, A., Rostasova, M., & Kunertova, P. (2012). Importance of Creativity in Advertising Industry. In *National and Regional Economics IX*, Eslováquia (201-211). Disponível em: [https://liquidityandworkingcapitaladvancesjournal.files.wordpress.com/2012/12/zbornik\\_nare2012\\_kosicie.pdf](https://liquidityandworkingcapitaladvancesjournal.files.wordpress.com/2012/12/zbornik_nare2012_kosicie.pdf) [consultado a 14 de junho de 2019]

Collin, W. (2003), The Interface Between Account Planning and Media Planning – A Practitioner Perspective, *Marketing Intelligence & Planning*, 21(7), 440-445. DOI:10.1108/02634500310504287 [consultado a 20 de agosto de 2019]

Collins, H. (2018) *Creative Research: The Theory and Practice of Research for the Creative Industries* (2ª ed.). Londres, Bloomsbury Publishing Pic.

Coutinho, C.P, Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J., & Vieira, S. (2009) Investigação-Ação: Metodologia Preferencial nas Práticas Educativas. *Psicologia, Educação e Cultura*, 380-355. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/10148> [consultado a 05 de setembro de 2019]

CRIA – Centro Regional para a Inovação do Algarve (2010). *Manual de Criatividade Empresarial*. Faro: Universidade do Algarve, CRIA & Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia.

Dan, A. (2013, julho 8) The Heart Of Effective Advertising Is A Powerful Insight. *Forbes*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/avidan/2013/07/08/the-heart-of-effective-advertising-is-a-powerful-insight/#40380cfa21d5> [consultado a 20 de fevereiro 2019]

Davies, M.W (2011) Concept Mapping, Mind Mapping and Argument Mapping: What are the Differences and Do They Matter?. *The International Journal of Higher Education Research*, 62(3) 279–301. DOI: 10.1007/s10734-010-9387-6 [consultado a 15 de agosto de 2019]

Dawson, N., & Hall, M. (2005) That’s Brand Entertainment!, *Adamp, World Advertising Research Center*, 27-30

Del Pino, C., & Olivares, F. (2007) Brand Placement y Advertainment: Integración y Fusión entre la Ficción Audiovisual y las Marcas. *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, 22, 341-367. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10016/9626> [consultado a 21 de janeiro de 2019]

Demory, B. (1999) *Técnicas de criatividade*. Barcelona: Granica.

Domingos, D. (2012) A Criatividade nas Agências de Publicidade (Relatório de Estágio, Escola Superior de Tecnologias de Tomas, Instituto Politécnico de Tomar). Disponível no Repositório Comum <http://hdl.handle.net/10400.26/5795> [consultado a 17 de abril de 2019]

Durães, P. (2018a, janeiro 31 ) Plataformas de streaming rentabilizam maioria das produções originais com product placement. *Meios e Publicidade*. Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2018/01/plataformas-streaming-rentabilizam- maioria-das-producoes-originais-product-placement/?fbclid=IwAR3pUtHCgxU0QKyWZCuW9ni0ALEyTeTuvBJUX7WgHio3T8VCE8OTLktrN34> [consultado a 7 de dezembro de 2018]

Durães, P. (2018b, dezembro 14) Plataformas de streaming já são os principais produtores de séries nos EUA. *Meios e Publicidade*. Disponível em:

<https://www.meiosepublicidade.pt/2018/12/plataformas-streaming-ja-sao-os-principais-produtores-series-nos-eua/?fbclid=IwAR3r2dOAvFUEMI9C5A7ZkejP9FY2MBQo-hV9LLQR9fLz1kOMm4o8CsOSAq> [consultado a 7 de dezembro de 2018]

El-Murad, J. & West, D. (2004) The Definition and Measurement of Creativity: What do we Know? *Journal of Advertising Research*, 44(2), 188-201. DOI: 10.1017/S0021849904040097 [consultado a 20 de abril de 2019]

Feist, G. (2010). *The Function of Personality in Creativity: The Nature and Nurture of the Creative Personality*. In J. Kaufman, & R. Sternberg (Eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp.113-130). New York: Cambridge University Press.

Feldwick, P. (2016) Account Planning's Legacy, *Admap*, World Advertising Research Center, 10-11

Fonseca, A. (2007) *A Psicologia da Criatividade* (3ªed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa

Francisco, A. (2012) *A Publicidade de Massas para uma Audiência Segmentada: As Tendências de Mentalidade no Consumo Publicitário* (Relatório de Estágio de mestrado, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.) Disponível no Repositório da UCP [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17345/1/Rel-estágio\\_Ana-Francisco\\_132210034.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17345/1/Rel-estágio_Ana-Francisco_132210034.pdf) [consultado a 07 de agosto de 2019]

Furtado, J. (2014) Publicidad y Branded Entertainment: Interactividad y Otros Códigos de Entretenimiento. *adComunica, Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 7, 87-106

Garcês, S. (2014) *A Multidimensionalidade da Criatividade: A Pessoa, o Processo, o Produto e o Ambiente Criativo no Ensino Superior* (Tese de doutoramento, Universidade da Madeira). Disponível no Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira <http://hdl.handle.net/10400.13/546> [consultado a 07 de fevereiro de 2019]

Gestal, M. (2011) Desarrollo de la Creatividad Publicitaria: Pasado y Presente. *Correspondencias & Análisis*, 1, 175-190. DOI:10.24265/cian.2011.n1.11 [consultado a 15 de junho de 2019]

Grimshaw, C. (2018) Can Planning Have a Future within Advertising Agencies? *Admap, World Advertising Research Center*, 10-11

Habberstad, H. (2000) *The Anatomy of Account Planning: The creativity behind the creativity*. Disponível em:

[https://farisyakob.typepad.com/blog/files/the\\_anatomy\\_of\\_account\\_planning.doc](https://farisyakob.typepad.com/blog/files/the_anatomy_of_account_planning.doc)

[consultado a 05 de fevereiro de 2019]

Hackley C. (2003). Account Planning: Current Agency Perspectives on an Advertising Enigma. *Journal of Advertising Research*, 43(2), 235-245.

DOI:10.1017/S0021849903030186 [consultado a 10 de fevereiro 2019]

Hendron, O. (2015, dezembro) Idea vs Concept. Disponível em:

<https://www.jovoto.com/blog/uncategorized/idea-vs-concept/> [consultado a 05 de setembro

de 2019]

Hennessey, B., & Amabile, T. (2010). Creativity. In *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. DOI:10.1146/annurev.psych.093008.100416 [consultado a 20 de abril 2019]

Herrmann-Nehdi-A. (1998) Creativity and Strategic Thinking: The Coming Competencies. Disponível em:

[https://pdfs.semanticscholar.org/67f6/ceb795a970122941540595779c420075df09.pdf?\\_ga=](https://pdfs.semanticscholar.org/67f6/ceb795a970122941540595779c420075df09.pdf?_ga=2.150089332.392532186.1571603787-179156246.1571161384)

[2.150089332.392532186.1571603787-179156246.1571161384](https://pdfs.semanticscholar.org/67f6/ceb795a970122941540595779c420075df09.pdf?_ga=2.150089332.392532186.1571603787-179156246.1571161384) [consultado a 10 de março de 2019]

Hiwaizi, O. (2018) 'Minimum Viable Product' Planning. *Admap, July-August 2018*.

Huber, L., & Veldman, G.J. (2019) *Manual Thinking: A ferramenta essencial para gerir o trabalho criativo em equipa*. Alfragide: Casa das Letras.

Hudson, S., & Hudson, D. (2006) Branded Entertainment: A New Advertising Technique or Product Placement in Disguise?. *Journal of Marketing Management*, 22, 489-505.

DOI:10.1362/026725706777978703 [consultado a 20 de janeiro de 2019]

Ingemann, M. (s.d) *The Power Of Mind Mapping!* [eBook]. Disponível em:

<https://archive.org/details/ThePowerOfMindMapping> [consultado a 01 de setembro de 2019]

Isaksen, S.G. (1994) Conceptions and Misconceptions of Creativity. In Joyce, M., Isaksen, S. G., Puccio, G. J., Davidson, F., & Coppage, C. (Eds.), (1995). *Introduction to Creativity: An Anthology for College Courses on Creativity which Provides Historical and Current Thinking from Interdisciplinary Perspectives* (pp. 34-48). Massachusetts: Copley Publishers.

Joannis, H. (1998) *O Processo de Criação Publicitária: Estratégia, Concepção e Realização de Mensagens Publicitárias (2ª ed.)* (I.M St. Aubyn, Trad.). Lisboa: Cetop

Jorge, A. (2016) A Nova Publicidade: Anúncios na Era Netflix. In *XVIII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul*. Curitiba, 2016.

<http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2016/resumos/R50-0154-1.pdf> [consultado a 15 de fevereiro de 2019]

Joy, M. (2006) Brand Activation is King!: Long Live the King!. *Admap, World Advertising Research Center*, 27-29

Joyce, M., Isaksen, S. G., Puccio, G. J., Davidson, F., & Coppage, C. (Eds.), (1995). *Introduction to Creativity: An Anthology for College Courses on Creativity which Provides Historical and Current Thinking from Interdisciplinary Perspectives*. Massachusetts: Copley Publishers.

Kadry, A. (2015) The Creative Concept and its Role in Advertising Design. *International Design Journal*, 5(3), 1085-1090. Disponível em: <http://www.journal.faa-design.com/pdf/5-3-kadry.pdf> [consultado a 01 de setembro 2019]

Kim, D.D (2017, março) What Even is a Creative Strategist. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/what-even-creative-strategist-diane-kim> [consultado a 07 de agosto de 2019]

Kotler, P., & Bes, F. (2015) *Marketing Lateral: Novas Técnicas para encontrar ideias inovadoras* (J. Araújo, Trad.). Coimbra: Conjuntura Actual Editora (Obra original publicada em 2003)

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017) *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital* (P.E. Duarte, Trad.). Coimbra: Conjuntura Actual Editora (Obra original publicada em 2017)

- Landa, R. (2004) *Advertising by Design: Creating Visual Communications with Graphic Impact*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Laurindo, R. & D'Ávila, J. (2008) *Revista Medição: Universidade FUMEC/FCH*, 7(6), 88-104. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/mediacao/article/view/265/262> [consultado a 20 de maio 2019]
- Lehu, J. M. (2007) *Brand Entertainment: Product Placement & Brand Strategy in the Entertainment Business*. London: Kogan Page Publishers
- Lendrevie, J., Baynast, A. de, Dionísio, P., Rodrigues, J. V., & Emprin, C. (2010). *Publicitor* (7ª edição). Alfragide: D. Quixote. (Obra original publicada em 1999)
- Lidstone, R. Moody, R., Edwards, A., & Decool, Z. (2012) Let the Brand Tell the Story, *Admap*, World Advertising Research Center, 25-35
- Lotz, A. (2007) *The Television Will be Revolutionized*. Nova Iorque: New York University Press.
- Lubart, T. (2001): Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295-308. DOI: [10.1207/S15326934CRJ1334\\_07](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_07)
- Lubart, T. (2009). In Search of the Writer's Creative Process. In S.B., Kaufman, & J.C., Kaufman. *The Psychology of Creative Writing* (cap.9, pp. 149-163). New York: Cambridge University Press
- Maleka, S. (2014) Strategic Management and Strategic Planning Process. *In DTSP Strategic Planning & Monitoring*, Pretoria, 2014 (volume 1 pp.1-29). Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/273757341\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Strategic\\_Planning\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process) [consultado a 10 de fevereiro de 2019]
- Mano, V. (2009) O Processo Criativo (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho). Disponível no Repositório da Universidade do Minho <http://hdl.handle.net/1822/10389> [consultado a 28 de março de 2019]
- Martínez-Saéz, J. (2011) Hacia una Taxonomía del Advertainment. In Atas do IV Congresso Internacional sobre Análisis Fílmico: Nuevas Tendencias e Hibridaciones de los Discursos Audiovisuales de la Cultura Contemporánea, Universidade Jaume I, Castelló,

2011 (549-562). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10234/29089> [consultado a 20 de janeiro de 2019]

Martínez, C. (1999) *Manual de Creatividad Publicitaria*. Madrid: Editorial Síntesis

Mendes, P. (2018) *Consumer Engagement with Self-Expressive Brands: Brand Love and WOM Outcomes - An Extension of Wallace, Buil and Chernatony (2014) Applied to Instagram in Portugal* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade NOVA de Lisboa). Disponível no Repositório da Universidade Nova <https://run.unl.pt/handle/10362/40255> [consultado a 10 de janeiro de 2019]

Mintzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114

Monteiro, D. (2018) A nova guerra da Netflix e a mudança na publicidade e mídia. Disponível em: [http://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2018/08/22/a-nova-guerra-da-netflix-e-a-mudanca-na-publicidade-e-midia.html?fbclid=IwAR21vT8RJaNU6jNMf\\_pUcr1GOf7q2RP47YVfUoakYXhrZ53xfeEG-tcCA\\_U](http://www.proxima.com.br/home/proxima/how-to/2018/08/22/a-nova-guerra-da-netflix-e-a-mudanca-na-publicidade-e-midia.html?fbclid=IwAR21vT8RJaNU6jNMf_pUcr1GOf7q2RP47YVfUoakYXhrZ53xfeEG-tcCA_U) [consultado a 7 de dezembro de 2018]

Muller, K (2016) El Papel de las Marcas en la Nueva Era de la Comunicación Publicitaria. *Opción 32*

National Chiao Tung University (s.d.) *Explaining the Four Ps Model*. Disponível em: <https://www.futurelearn.com/courses/creative-problem-solving/0/steps/43750> [consultado a 10 de abril de 2019]

Pires, M. (2011) *Padrão de Utilização de Brand Entertainment* (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, ESCS-IPL, Lisboa, Portugal.

Poincaré, H. (1954). Mathematical Creation. In B., Ghiselin. *The Creative Process: A Symposium* (2ª edição, pp.22-31). Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Process Boom (2011). *Creative Brief: Complete Owner's Manual – The Marketing Professional's Complete Guide to Creative Briefs*. Disponível em:

<http://s3.amazonaws.com/arena-attachments/2207688/92791f4384a0faad2f94a434bc529cfc.pdf?1526952734> [consultado a 25 de julho de 2019]

Ramos, M. (2006) Cuando La marca Oferece Entretenimiento: Aproximación al Concepto de Advertainment. *Questiones Publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad I*(11), 33-49. Disponível em: [https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub\\_a2006n11/quepub\\_a2006n11p33.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/quepub/quepub_a2006n11/quepub_a2006n11p33.pdf) [consultado a 23 de janeiro de 2019]

Reinartz, W., & Saffert, P. (2013) Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn't. *Harvard Business Review*, 107-112

Rhodes, M. (1961) An Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappa Internacional*, 42(7). 305-310. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/20342603?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/20342603?seq=1#page_scan_tab_contents) [consultado a 10 de abril de 2019]

Rico, G. L. (1983). *Writing the natural way : using right-brain to release your expressive powers*. Los Angeles: J.P.Tarcher.

Runco, M. (2004) Creativity. In *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687  
DOI:10.1146/annurev.psych.55.090902.141502 [consultado a 07 de julho de 2019]

Russel, C. (2007) *Advertainment: Fusing Advertising and Entertainment*. Yaffe Center for Persuasive Communication, University of Michigan, 1-22. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Cristel\\_Russell/publication/254351697\\_Advertainment\\_Fusing\\_Advertising\\_and\\_Entertainment/links/0deec53a46ad354d44000000/Advertainment-Fusing-Advertising-and-Entertainment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristel_Russell/publication/254351697_Advertainment_Fusing_Advertising_and_Entertainment/links/0deec53a46ad354d44000000/Advertainment-Fusing-Advertising-and-Entertainment.pdf) [consultado a 05 de fevereiro de 2019]

Santos, M. (2006) *O Arco-Íres das Ideias: As Técnicas e as Práticas da Criatividade*. Vila Nova de Gaia: Edições ASA

Silva, A.C (2012) *Criatividade Publicitária com Orçamento Reduzido* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho). Disponível no Repositório da Universidade do Minho <http://hdl.handle.net/1822/23341> [consultado a 20 de março de 2019]

Slappendel, C. (1996) Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 17(1), 107-129. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084069601700105> [consultado a 31 de março 2019]

Smith, R., & Yang, X. (2004) Toward a General Theory of Creativity in Advertising: Examining the Role of Divergence. *Marketing Theory*, 4(1-2), 31-58. DOI:10.1177/1470593104044086 [consultado a 03 de maio 2019]

Smith, R., Chen, J., & Yang, X. (2008) The Impact of Advertising of Advertising Creativity on the Hierarchy of Effects. *Journal of Advertising*, 37(4), 47-61. DOI: [10.2753/JOA0091-3367370404](https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370404) [consultado a 03 de maio 2019]

Sousa, J., & Dias, P. (2017) Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 29-44. DOI: 10.5007/2175-8077.2017v19n47p29 [consultado a 07 de março de 2019]

Steel, J. (2016) Last of the Handloom Weavers *Admap*, World Advertising Research Center, 25-27

Stein, L. (2017) The Future of Advertising is All About Experiential Marketing. Disponível em: <https://www.brandingmag.com/2017/10/22/the-future-of-advertising-is-all-about-experiential-marketing/> [consultado a 3 de dezembro de 2018]

Think Buzan Ltd (s.d.) *Mind Mapping: Scientific Research and Studies*. Disponível em: [https://www.academia.edu/19278374/Mind\\_Mapping\\_pdf\\_e-book](https://www.academia.edu/19278374/Mind_Mapping_pdf_e-book) [consultado a 10 de agosto de 2019]

Thiollent, M. (1986) *Metodologia da Pesquisa-Ação* (2ªed.) São Paulo: Cortez Editora

Tschimmel, K.C (2010) Sapiens e Demens no Pensamento Criativo do Design (Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro). Disponível no Repositório Institucional da Universidade de Aveiro <http://hdl.handle.net/10773/1270> [consultado a 04 de agosto de 2019]

Tucker, J.M., Armstrong, G.R., & Massal, V.J (2010) Profiling a Mind Map User: A Descriptive Appraisal. *Journal of Instructional Pedagogies*. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1056389> [consultado a 10 de agosto 2019]

- Tuomi, C. (2010) *Branded Entertainment: Discovering the Possibilities in Mobile Media* (Dissertação de mestrado). Department of Marketing, Hanken School of Economics, Helsínquia. Disponível em Hanken Digital Repository of Hanken School of Economics <http://hdl.handle.net/10227/532> [consultado a 25 de janeiro de 2019]
- Ussmane, M.H. (2013) *Inovação e Criatividade: Manual do Desenvolvimento de Produto*. Lisboa: Edições Sílabo
- Valero, D. (2015) *Branded Entertainment: Dealmaking Strategies & Techniques for Industry Professionals*. Florida: J. Ross Publishing
- Vieira, S. (2007) *Raciocínio Criativo na Publicidade* (5ªed.). São Paulo: WMF Martins Fontes
- Vitulli, P., & Giles, R. (2016) Mind Mapping: Making Connections with Images and Color. *Delta Journal of Education*, 6(2),1-11. Disponível em: [http://www.deltastate.edu/PDFFiles/DJE/dje%20fall%202016/MS8Sp2016\\_Vitulli-and-Giles-pub-finala\\_1.pdf](http://www.deltastate.edu/PDFFiles/DJE/dje%20fall%202016/MS8Sp2016_Vitulli-and-Giles-pub-finala_1.pdf) [consultado a 25 de agosto de 2019]
- Waheed, A., & Baig, N. (2017) Role of Strategic Thinking in Corporate Identity. *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*, 16(1), 89-97. Disponível em: <https://folyoiratok.uni-nke.hu/document/uni-nke-hu/aarms-2017-1.original.pdf> [consultado a 16 de março de 2019]
- Wallas, G. (1926) *The Art of Thought* [eBook]. Disponível em: <https://hdl.handle.net/2027/mdp.49015000629049>. [consultado a 25 de julho de 2019]
- Wolf, C., & Floyd, S. (2013) Strategic Planning Research: Toward a Theory: Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6),1-35. DOI: 10.1177/0149206313478185 [consultado a 02 de fevereiro de 2019]

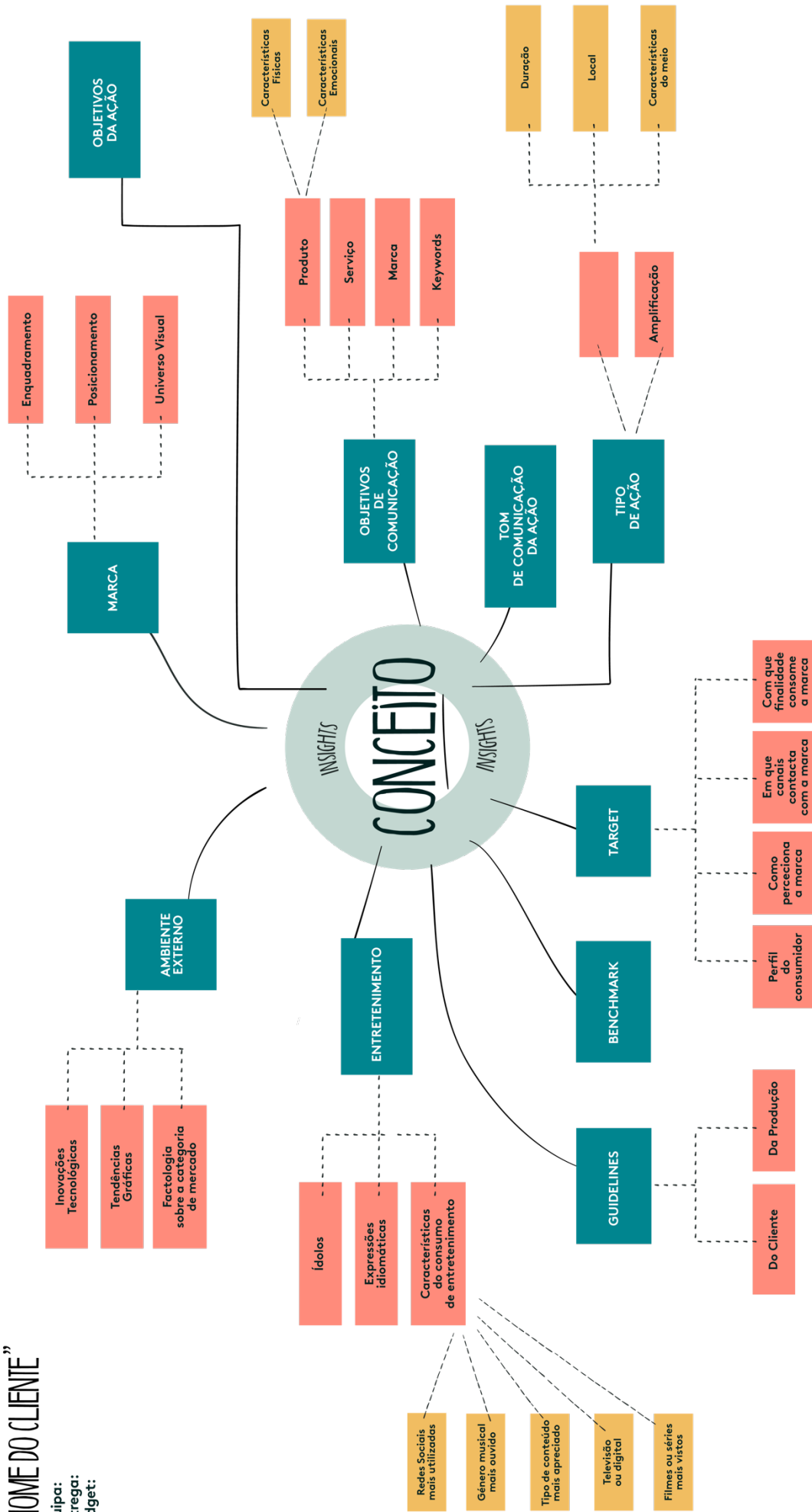
## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Proposta de Modelo de *briefing criativo: A Briefing Wall***

# “NOME DO CLIENTE”

Equipa:  
Entrega:  
Budget:



## **ANEXO B**

### **Entrevista com o *creative partner* da NERVO**

### **Como definirias a NERVO?**

A NERVO é uma agência de *brand entertainment*, focada em encontrar soluções através do entretenimento para as marcas se ligarem às pessoas. Acima de tudo, privilegiamos a relevância em tudo o que fazemos, e tudo o que fazemos tem também um lado criativo. Mas se tivermos que pôr numa balança, entre a relevância e a criatividade, a relevância vai sempre ganhar. Tentamos também que tudo o que fazemos tenha algum impacto social e/ou cultural para que consigamos criar coisas com significado, que não sejam apenas vagas de comunicação vazias de conteúdo.

### **E que tipo de soluções é que são essas, para ligar as marcas às pessoas através do *brand entertainment*?**

Nós tentamos tocar as várias áreas do entretenimento. Estamos na música, estamos no desporto, estamos no *gaming*, estamos na cultura, estamos nas viagens. Tudo o que seja relativo ao que as pessoas procuram depois de sair do trabalho ou da escola, é através dessas ferramentas que nós tentamos ativar as marcas.

### **E fazem-no através das ativações de marcas e eventos ou mais alguma área?**

O nosso *core* é sem dúvida a parte da ativação de marcas e dos eventos. Agora, se o entretenimento se puder materializar de outra forma que não seja uma ativação de marca ou um evento também podemos fazer. Por exemplo, se nos chegasse um desafio para comunicar uma marca fazendo um *videoclip* para um artista qualquer, em que essa marca entra: isso, para mim, continua a ser entretenimento, por isso podemos fazer uma coisa desse género.

### **Qual consideras ser o fator de diferenciação da NERVO relativamente às outras agências?**

Acima de tudo trabalharmos bem. Há uma coisa muito importante que temos no nosso *drive* que é trabalharmos para as pessoas e não para as marcas. As marcas acabam por entrar no processo porque são os nossos clientes, mas focamo-nos nas pessoas como o nosso público-alvo – são eles os consumidores daquilo que nós produzimos. Depois, acho que há a ideia de privilegiar a relevância face à criatividade. Se fores para o mercado e procurares agências criativas, o grande *drive* é sempre a criatividade. Nós não nos importamos de fazer uma coisa que já foi feita, se fizer sentido naquele contexto para aquelas pessoas, e portanto isso acho que é um dos fatores diferenciadores da NERVO. Finalmente, a parte do *brand entertainment*: tu tens agências de ativação de marcas, tens agências de eventos, mas regra

geral não tens nenhuma agência que se foque no entretenimento para entregar essa experiência.

### **Como é que desenvolvem um projeto de ativação? Qual é o processo?**

Caos (*risos*). Idealmente o objetivo seria receber o *briefing*, ter tempo para fazer pesquisa, discutir ideias, fazer um *debrief*, materializar essas ideias e depois fechar uma proposta para apresentar ao cliente – e, se for aprovada, passar ao processo de produção. Na prática, o que acontece não é nada disto. Muitas vezes recebemos *briefings* já praticamente fechados pelo cliente e que já não nos permitem fazer um processo de pesquisa sem grandes influências. Muitos *briefings* já dizem “precisamos de fazer isto neste contexto, materializem” e portanto aí não tens um *briefing* criativo – acabas por ter um *briefing* de materialização, de execução. Isto depois varia consoante os projetos. Há projetos que tu consegues trabalhar desde a origem, fazer o tal momento de pesquisa, o tal momento de planeamento estratégico, criatividade, materialização, etc. Há processos mais caóticos. Processos que não são estratégicos, mas sim táticos, de resolução de problemas. E aí é um *briefing* se calhar mais curto, o que não quer dizer que seja mais fácil. Muitas vezes até é mais complicado.

Mas do ponto de vista do processo criativo, tentamos que exista sempre um trabalho em dupla – juntar sempre um estratega/*copywriter* e um *designer*, para chegar à solução criativa. E depois a materialização é bipartida, ou seja, o *copy* vai escrever as coisas e o *designer* vai materializar. No final, junta-se o conteúdo todo que foi produzido e faz-se uma apresentação que é partilhada com o cliente.

Há também momentos de *brainstorming*, sendo que as ferramentas variam consoante o projeto – às vezes vamos para o quadro, outras vezes é um processo muito mais introspetivo e pessoal, sobretudo quando são processos em que se trabalha sozinho, depois há uma validação criativa com a direção criativa (neste caso, comigo).

### **A produção só entra no final do processo. Isso é recomendável, uma vez que falamos em ativações que pressupõem coisas como licenças de som, entre outras?**

Tem de haver sempre um momento de validação que nós nem sempre conseguimos fazer. A verdade é que às vezes há ideias que por vezes deviam ser validadas antes de serem materializadas e não são. Isso tem tudo a ver com uma restrição de tempo.

**Falaste há pouco no facto de as pessoas trabalharem em dupla criativa. Mas nunca há um momento de passagem do *briefing* criativo. Ou seja, quem é que faz esta pesquisa pós-receção do *briefing*?**

O *designer* e o estratega.

**Individualmente?**

Depende do projeto, mas normalmente sim.

***Momento de apresentação da briefing wall.***

**Quais são as tuas primeiras impressões sobre a proposta?**

Acho que tudo o que está aqui faz sentido num *briefing* criativo. Não sei se não é denso demais, porque o *briefing* criativo deve ser fácil de tu olhares e teres um *overview* de tudo, ou se não deveria ser um bocadinho mais fragmentado. Relativamente à marca, há coisas que são universais, independentemente da interpretação que tu faças do *target*, ou do *benchmark*, ou do tipo de ação. A marca é uma coisa que não muda de acordo com o que vai acontecer a seguir. Portanto não sei se não deveria ser uma coisa que viria logo à cabeça. Assim como os objetivos da ação, que já vêm predefinidos. A partir daqui, já começa a ser passível de interpretação. O *target* – se calhar tens de ter feito já um estudo para perceber que ele percebe a marca desta forma, onde é que contacta com a marca, etc. Eu acho que está tudo muito bem, é só uma questão de interpretação. De teres patamares de leitura. Eu acho que nós temos sempre um risco que é: o excesso de informação às vezes também é prejudicial. Tu olhas para uma coisa deste tamanho e podes deixar de ver o conteúdo e passas a ver uma mancha, e não vais interpretar nada do que está aí. Isto é, num mundo ideal claro que irias ler ponto a ponto, mas no dia-a-dia eu acho que temos de ser muito pragmáticos e, portanto, ter a informação que achamos que vai mesmo despoletar a ideia e o caminho criativo a seguir.

**O que é que tu retirarias deste modelo para evitar essa confusão de que falas?**

Eu acho que o que está, está bem. Só não sei se ia tão ao detalhe. Mas como tu dizes que isto é modelar, tudo bem. Mas também não te sei dizer o que é que é menos importante. A factologia de mercado, por exemplo, faz sentido – faz sentido eu saber que as gelatinas vendem mais no verão para comunicar melhor uma marca desse tipo. Se calhar ajudava tu

definires o tempo que deveria demorar-se a conseguir fazer tudo isto, e depois fazer a experiência para perceber se nesse tempo conseguias mesmo fazer tudo o que está aqui.

Mas lá está, como isto é modelar, tu podes optar por não preencher algumas delas. Faz sentido teres aqui a visão mais completa. A minha única preocupação é que isto não se torne assustador de tal forma que tu não utilizes. Porque a experiência que eu tenho com *briefings* – eu também já construí um modelo de *briefing* - foi: na primeira semana, as pessoas usavam; na segunda semana, já havia quem se esquecesse; ao fim de um mês já ninguém usava o modelo de *briefing*, salvo raras exceções. Porque tem que ser prático. Eu acho que isso é o mais importante. E depois, claro, tem de haver disciplina e compromisso.

### **Gostarias de destacar algum ponto, positivo ou negativo?**

Eu acho que isto faz tudo sentido. Em primeiro lugar, gosto da praticidade, porque muitas vezes o problema dos briefings é que ficam esquecidos na secretária, e o facto de ter uma parede para a qual é impossível não olhar é muito interessante. Acho mesmo. Eu quando recebo um *briefing* a primeira coisa que faço é imprimi-lo, porque no computador é impossível. Mas ainda assim, ele fica ali na secretária e é usado como recurso. Por isso ter uma coisa para a qual se pode estar sempre a olhar enquanto se está a trabalhar acho que é muito relevante, e é uma das coisas que eu acho mais importantes aqui. E depois esta parte do entretenimento é muito importante tendo em conta o contexto da agência. Porque tudo o resto pode ser um *briefing* criativo de uma agência de publicidade, mas o entretenimento diz muito respeito àquilo que nós fazemos, e é muito importante nós termos isso preenchido para conseguirmos responder ao pedido de um cliente – a parte do entretenimento e tudo o que tu tens lá dentro.

## **ANEXO C**

### **Entrevista com o *managing partner* da NERVO**

### **Como é que defines a NERVO?**

A NERVO é um projeto de *brand entertainment*, onde tentamos levar o entretenimento a todos os projetos a que nos candidatamos. Muitas vezes é possível, outras vezes não é possível, sendo que também considero que há aqui um grau de compromisso com os clientes que temos encontrado no mercado, em que o que nós propomos é o que nós entregamos. Isto muitas vezes não é o que acontece no mercado. Ou seja, a nossa entrega é igual à nossa proposta, portanto o cliente surpreende-se por ser idêntica à maquete. E ao que parece isso tem sido um ponto bastante positivo a nosso favor: é esse o *feedback* que nós recebemos, e daí continuarem a chamar-nos.

### **Quando defines a NERVO como uma agência de *brand entertainment*, por que é que não referes as ativações de marcas e os eventos?**

Eu acho que é mais fácil tu posicionares-te no topo e referir o teu máximo objetivo do que estares a pôr-te cá em baixo. “Eventos” e “ativações de marca”, hoje em dia, são conceitos que estão completamente poluídos. Porque uma ativação de marca não pode ser alguém que pinte a cara de alguém e o assunto está arrumado. Tem de haver identificação, contacto com a marca. Quando tu falas em *brand entertainment* e entretenimento, é mais fácil para o cliente entender e comprar o conceito.

### **Qual dirias que é o fator de diferenciação da NERVO relativamente às outras agências no mercado português?**

Neste momento, diria que é a criatividade *versus* entrega. Acho que estamos a conseguir ter um equilíbrio muito grande nestas duas coisas. E essa parte da entrega tem sido o meu trabalho mais diário junto da NERVO. Não tenho conseguido acompanhar tanto o ponto de vista da criatividade, muitas vezes olho para o *whiteboard* e tento perceber que caminho criativo estão a levar, mas sem grande sucesso pois as informações não estão estruturadas. No entanto, o que eu tento fazer é aconselhar a parte criativa sobre algumas dificuldades de produção inerentes à ideia criativa que estão a propor, no sentido de não nos atirmos completamente para fora de pé. Claro que nos atirmos para fora de pé muitas vezes, mas não nos queremos afogar (*risos*).

**Falaste sobre o facto de não conseguires acompanhar a criatividade. Como dirias que é feita a gestão de trabalhos na NERVO?**

Este ano nós fomos confrontados com o facto de termos demasiado trabalho face à equipa que tínhamos. É claro, e foi assumido desde há muito tempo, que as coisas tiveram de se dimensionar. Por um lado, é muito bom, porque estamos a falar de um “bom problema”, mas estamos a tentar formatar o processo. Nesta altura, o que acontecia era: eu recebia o *briefing*, tentava passar à equipa criativa, e muitas vezes a gestão e o orçamento vêm depois e não há um acompanhamento em paralelo com a criatividade e o nascer do projeto – o que não é positivo, até porque vamos demorar muito mais tempo depois a fazer a orçamentação e o projeto tem que ser feito em paralelo. Qual é que é a ambição? Já nos próximos meses, a ideia é que eu receba o *briefing* e seja delineado dentro da equipa quem é o gestor de projeto, que vai acompanhar o seu desenvolvimento criativo. Ou seja, de *x* em *x* tempo faz-se uma conversa de 5, 10 minutos – não é preciso muito mais –, para perceber qual é o caminho e ir validando a criatividade. Um dos desafios de há muitos anos que se mantém nos dias de hoje é que os *budgets* não acompanham a dimensão do *briefing*.

**Ou seja, para ti era uma mais valia haver esta cooperação entre a criatividade e a produção.**

Sim, eu acho que muitas vezes os criativos estão a pensar e também precisam de validar algumas partes técnicas para garantirem que a ideia é válida. E do ponto de vista de quem está a gerir o projeto também é necessário garantir que a nossa proposta está a cumprir os objetivos.

***Momento de apresentação da briefing wall.***

**Quais são as primeiras impressões sobre esta proposta?**

Assim à primeira vista, parece-me que pode resultar. Acho importante porque achei piada: por exemplo, um dos nossos grandes problemas é que o prazo de entrega muitas vezes não é bem partilhado e não é perceptível para todos onde é que temos que chegar. Portanto, se juntares esta informação com os tópicos principais (marca, objeto de comunicação, tom, tipo, *target*, etc.) é uma maneira rápida até de começarmos já a fazer isso.

### **Como vê as ramificações destes tópicos principais?**

Eu acho que isso é uma alínea, quase como uma cábula do que é que tu tens que responder. Se a equipa criativa achar que faz sentido, acho que sim. Dentro do target tens isto, dentro de *x* não te podes esquecer disto, dentro de *y* não te esqueças disto. Acho que faz sentido.

### **E destacarias algum ponto positivo ou negativo desta proposta?**

Acima de tudo faço uma avaliação positiva porque percebe-se qual é que é o *briefing* e assim de repente estão aqui as nossas necessidades do dia-a-dia.

### **Achas que isto facilita/agiliza o processo de criação e da sinergia entre a produção e os criativos de acordo com o *timing*?**

Do meu ponto de vista, de quem gere produção e de quem gere cliente, sim. Por exemplo, se houver uma partilha inicial sobre o *budget* disponível com todos facilita muito todo o nosso trabalho, porque não estamos a ir pelo caminho mais louco para depois nos apercebemos que não há *budget*. Pouparamos tempo e garantimos as expectativas. Mas acho importante que seja uma ferramenta de trabalho para quem vai utilizá-la mais do que eu ou de qualquer dos gestores de projeto, ou seja, para quem está a pensar na ideia.

### **Gostarias de acrescentar mais alguma coisa?**

Acho que tem de ser um desafio, e que espero que não seja só um desafio de uma tese teórica mas que seja prática. E acho que está aqui um trabalho que para mim pode ser implementado – e acredito que o Miguel também não se oponha. Por isso é avançar, não tenho dúvidas disso. Parece-me super organizado - confesso que gosto de ver isto na prática. Consigo perceber o enquadramento, as influências, o que está por detrás da ideia, e posso inclusive intervir. Qual é o nosso desafio? É que isto não se torne depois nem massador, nem impraticável para quem está a trabalhar no projeto, e acima de tudo que isto não seja também massador no resultado do projeto.

**ANEXO D**  
**Entrevista com a *designer* da NERVO**

### **Como definirias a NERVO enquanto agência?**

Aquilo que tu podes chamar uma *start-up*, que começou através de uma ideia de pessoas com experiências diferentes em agência de criar uma outra agência destacada no mercado, indo pela óptica do *brand entertainment*, mais do que da ativação convencional, mais do que organização de eventos de empresas, mais do que o *stand* de festival – uma ativação com relevância, que as pessoas se fossem lembrar, em que o *design* tinha um papel mais importante, e, por isso, se conseguia pôr um bocado à parte das outras estruturas.

### **Qual o fator diferenciador da NERVO relativamente às outras agências no mercado?**

Acho que a NERVO é uma empresa que se põe numa posição corajosa de propôr trabalhos um bocadinho diferentes face às outras agências. Os *briefings* vão iguais para todo o lado, mas tu quando tens uma estrutura mais pequena e estás a tentar posicionar-te no mercado por essa diferença acabas por sair um bocado da caixa e do *briefing* – o chamado *out of the briefing* – e fazer uma coisa menos vista e que não seja muito fácil de implementar.

### **Consideras que a NERVO se guia mais pela criatividade ou pela relevância?**

Da minha experiência, considero que a criatividade é a primeira coisa posta aqui. Até porque a relevância na ativação depende muito do *target*, do contexto, nem toda a gente está aberta a esse tipo de mecânicas. Chegar ao maior número de pessoas não é o objetivo principal da NERVO, mas sim que as pessoas fiquem com isto na cabeça, independentemente do número de pessoas que forem.

### **Qual é o processo de trabalho quando chega um *briefing* à agência?**

O *briefing* chega, existe uma fase de *brainstorming*, a parte criativa reúne-se, foca-se na ideia e no princípio que deve ser trabalhado. O Tiago entra numa fase posterior, quando já existe uma ideia e uma materialização, para conseguir orçamentar e produzir as coisas. Essa ideia pode demorar um, dois dias, uma semana, depende da antecedência com que o *briefing* vem. Mas é importante antes de se começar a visualizar as coisas na parte de *design* teres um conceito bem estruturado. Acho que isso é uma das coisas que são transversais a todos os trabalhos da NERVO – existe sempre um conceito e existe sempre uma justificação para o que se faz.

**Costuma haver tempo para desenvolver os projetos ou essa é uma dificuldade? Como é feita a gestão do tempo?**

Tu nunca podes lutar contra o tempo. Tu tens aquele tempo contado e é com aquele tempo que tu trabalhas. Muitas das vezes existe uma perceção realista do tempo que tens e tu, com poucos recursos, vais por um caminho que sabes que consegues cumprir, e outras vezes esticas esse tempo. Ou seja, quando eu digo que não podes lutar contra o tempo é aquele que é o tempo útil de trabalho (das 9 às 18 horas), mas esse tempo em agência é uma realidade um bocadinho relativa porque tu podes sair de lá à meia-noite ou no dia a seguir para conseguir materializar a tua ideia.

**Na fase de reunião da equipa criativa, existe algum momento de *briefing* criativo ou passa só pelo *brainstorming* que referiste anteriormente?**

Formalmente, não. Existe uma pesquisa, que é constante ao longo do *brainstorming*. Ou seja, existe uma partilha de ideias e de referências, experiências de cada um. Não há um momento específico para essa pesquisa, mas é acompanhada ao longo da troca de ideias.

**E sentes falta desse momento? De haver essa estruturação?**

Acho que depende muito do tipo de trabalho que se faz. Houve trabalhos em que havia essa necessidade, outras vezes não foi assim. Se é uma coisa extremamente necessária? Não sei, não te consigo dizer se é essa a solução para o trabalho, porque isso depende muito de cada tipo de trabalho, marca e projeto.

**Mas não achas que o *briefing* criativo pode poupar à equipa criativa tempo útil de trabalho?**

Sim. Havendo um planeamento prévio consegues uma melhor organização e melhor gestão. Sem dúvida, quando defines um número de tarefas e que tempo tens para fazer cada tarefa, obviamente que no final tens as coisas muito mais organizadas.

***Momento de apresentação da briefing wall.***

**Quais são as tuas primeiras impressões sobre o modelo?**

Que esta *briefing wall* não é só para os *accounts* nem só para os criativos, é para a equipa geral, tendo em conta que a NERVO é muito reduzida.

**Exatamente, este modelo é feito a pensar no contexto específico da NERVO. Neste momento, o criativo faz também este trabalho de *account*.**

Exatamente. Sim, e sendo o Tiago também o *account*, a mesma pessoa que faz a produção, é muito importante estar envolvido nisto na ótica de “temos este *budget*, e o *budget* permite-nos fazer isto”.

**O Tiago acaba por não fazer essa parte de *briefing* criativo.**

Sim, ele entra mais tarde.

**Exato. O objetivo é que isto esteja tão exposto que ele não possa ignorar, sendo obrigado a estar em cima do assunto. O próprio Tiago referiu que muitas vezes ia ver o que é que nós escrevíamos ao quadro, para tentar manter-se a par. A ideia é que não tenha de o fazer porque já está a par assim que olha para esta *briefing wall*, e que qualquer pessoa que trabalhe na agência possa intervir e dar o seu contributo. Nesse sentido, pontos positivos ou negativos? Sugestões de melhorias?**

Eu acho que ele tem um princípio bastante abrangente para qualquer tipo de *briefing*, e é elástico o suficiente para tu o moldares ao *briefing* que tens, que não magoa ninguém estar lá na parede para que as pessoas vão intervindo – e acho ótimo porque estimula muito o espírito de equipa e o trabalho entre todos (ao invés de uma coisa segmentada em que cada um está a fazer o seu projecto individualmente).

Pontos negativos: não vejo isto como uma boa ferramenta em alturas de muito volume de trabalho, muita pressão e muito *stress*. Ou seja, se tu tiveres um *briefing* para fazer em três dias, tu não vais conseguir preocupar-te com esta parte. Tu vais resumir isto ao teu documento individual, e depois eventualmente partilhar com alguém, mas de uma maneira muito mais sucinta.

Isto não é uma coisa que tu faças no início do trabalho e não mexas mais, isto é uma coisa que é *on going*. O que eu acho que acontece numa realidade em que tens pouco tempo é que isto está lá, tu vais anotando umas coisas, mas fundamentalmente vais pensar muito mais para dentro. Isto ajuda para que a equipa funcione toda, mas não sei se ajuda na gestão do tempo.

**Nem retirando alguns tópicos? A minha ideia era que ao inserires alguns tópicos aqui facilitar-te-ia no passo seguinte de perceber o que é que tens de pesquisar a seguir e otimizar-te-ia algum desse tempo.**

Eu acho que isto mais do que um orientador de pesquisa, é um orientador de ideias. Isto é, tu ao teres as coisas estruturadas desta maneira consegues segmentar muito mais as tuas tarefas. E, tendo uma equipa pequena, se calhar com base num esquema destes tu defines logo: Joana faz isto, Alice faz isto, Miguel faz isto, Tiago faz isto. Vejo como uma coisa constante, na qual todos podem intervir, opinar, e que está até ao fim do trabalho e não só no início. Se é uma ajuda na gestão do tempo? É, se tu fizeres bem a coisa no início, quando tu tens uma equipa desde o início envolvida da mesma maneira no projeto. Tens casos em que o *briefing* vem e é só de produção, e aí não precisas de nada disto, como tens casos em que é só de *design*. Se a equipa estiver toda envolvida desde o início, é uma vantagem. Eu acho que tu foste percebendo uma data de necessidades e, como estratega, com base na tua experiência na NERVO, percebeste-as e tens aqui um bom esquema para responder às necessidades do nosso dia-a-dia.

**Achas que há alguma vantagem na implementação deste modelo?**

Acho que a grande vantagem disto é ser um trabalho para todos, e ongoing desde o início até ao fim do projecto. Acho que devia haver um planeamento e uma atribuição de tarefas, mas, como guia, acho que funciona extremamente bem e é um bom estruturador de pensamento.