

Um enquadramento conceptual do planeamento estratégico publicitário

Paulo Ribeiro Cardoso*
Universidade Fernando Pessoa

Índice

1	Resumo	1
2	Introdução	2
3	A planificação estratégica como orquestração da comunicação da marca	2
4	Planeamento estratégico publicitário – definição do conceito	4
5	Processo de trabalho do planificador estratégico	5
6	O planeamento estratégico na estrutura da agência de publicidade	9
7	Nota final	11
8	Bibliografia	11

1 Resumo

O planeamento estratégico publicitário (*account planning*) é, desde a década de setenta, uma função implementada nas agências de publicidade multinacionais. No entanto, nem todos os profissionais de marketing e de comunicação portugueses estão sensibilizados para a sua importância. Este artigo procura definir sucintamente as funções de um planificador estratégico no contexto da agência de publicidade abordando igualmente o seu enquadramento nos novos cenários da comunicação integrada.

Account planning is nowadays an implemented function in multinational advertising agencies. Nevertheless, not all Portuguese marketing and communication professionals are aware of its importance. This article tries to define briefly the functions of an account planner in the advertising agency. We present account planning in the Integrated Marketing Communications context.

*Doutorando do Departamento de Comunicação Audiovisual e Publicidade da Faculdade de Ciências da Comunicação da Universidade Autónoma de Barcelona.

2 Introdução

As agências de publicidade desempenham um papel importante no processo de comunicação das marcas na medida em que congregam, no seu interior, profissionais que podem estar em permanente contacto em diferentes fases do processo de criação da campanha publicitária. A coordenação de estratégias integradas de comunicação com uma forte componente criativa continua a ser um dos grandes desafios das agências de publicidade. O efeito cumulativo que pode ser esperado de uma estratégia integrada de comunicação, só pode ser alcançado se as várias mensagens, difundidas em diferentes meios, forem complementares. A verdadeira integração comunicativa pode ser alcançada através de uma planificação estratégica devidamente definida.

Este trabalho pretende analisar a importância e as funções de um planificador estratégico (*account planner*) no âmbito do desenvolvimento de uma campanha publicitária. A comunicação integrada, a definição das funções deste profissional e o seu enquadramento no contexto da agência de publicidade são alguns dos pontos essenciais apresentados. Reunindo um conjunto de noções teóricas acerca do tema, este artigo pretende constituir uma fonte de informação útil tanto para estudantes de marketing e comunicação como para profissionais da área.

3 A planificação estratégica como orquestração da comunicação da marca

As agências de publicidade são, sem dúvida, intervenientes importantes no processo de comunicação das marcas. Uma agência de serviço completo congrega no seu interior, profissionais que podem estar em permanente contacto em diferentes fases do processo de criação da campanha publicitária: desde a estratégia à execução. Nesse sentido, desenvolvem uma capacidade de decisão e especialidade em diferentes campos, como a estratégia, a criatividade e a produção.

Mas, um dos factores mais interessantes relativos à participação da agência neste processo é a sua experiência em conceber campanhas publicitárias para marcas de produtos e serviços de sectores diversos. Esta experiência acumulada ao nível do marketing e da comunicação, pode ser positivamente canalizada para diferentes projectos. Esta é uma das razões que torna as agências fundamentais para as marcas: o seu manancial de experiências de marketing, a sua capacidade de aplicar conhecimentos, de “reenviar ideias” de um terreno para outro (Dru, 1997: 179).

No seu papel criativo e estratégico, um dos grandes desafios das agências de publicidade é poderem ser coordenadoras de estratégias integradas de comunicação. O conceito de comunicação integrada (*IMC - Integrated Marketing Communications*) surgiu, na realidade, nos princípios da década de oitenta quando

algumas agências começaram a colocar em prática a ideia de “orquestrar” as suas actividades de comunicação (Pickton y Hartley, 1998, p. 447, 448). Estas estratégias envolvem além dos designados *mass media* (televisão, imprensa, rádio, publicidade exterior e cinema), outros meios e técnicas: relações públicas, marketing directo, promoções, comunicação no ponto de venda, Internet, patrocínio, exposições, etc. Este conceito parte do pressuposto de que a integração das várias disciplinas de comunicação pode ser mais eficaz do que a sua aplicação separada (Eagle et al., 1999, p. 92). O conceito de comunicação integrada surge, em grande parte, de um conhecimento mais profundo do consumidor e da existência de técnicas e meios que podem atingir com eficácia determinados grupos de indivíduos.

Pickton e Hartley (1998, p. 455 - 457) sistematizam o conceito de comunicação integrada num conjunto de factores essenciais. A integração dos elementos do mix de comunicação é a base do conceito. Implica a coerência de objectivos e, por extensão, a integração de todo o marketing-mix. A integração criativa permite uma harmonia e consistência ao nível das mensagens difundidas nos vários media. Dentro das estruturas empresariais (quer do anunciante, quer da agência) deverá haver uma integração intra-organização implicando uma sintonia entre departamentos no que diz respeito a objectivos, recursos e orçamentos. Igualmente importante é a integração inter-organização, ou seja, o entendimento entre as empresas de comunicação envolvidas num projecto deste tipo. Nesta ligação dentro e fora das organizações é essencial a existência de uma integração dos sistemas de informação que permita a comunicação entre as várias unidades operacionais. A variedade de audiências deve ser considerada neste tipo de projecto, razão pela qual se torna necessário implementar uma integração da comunicação dirigida aos públicos internos e externos das organizações. Ao nível do conteúdo das mensagens deverá haver a preocupação numa integração da comunicação corporativa e da comunicação de marca e produto. Finalmente, os desafios do marketing internacional obrigam a uma integração geográfica da comunicação.

O fenómeno da globalização da publicidade pode, em algumas circunstâncias, cruzar-se com o conceito de comunicação integrada. Neste caso, temos o conceito de *GIMC (Global Integrated Marketing Communications)*: um sistema de gestão que, estrategicamente, coordena a comunicação global em todas as suas componentes tanto horizontalmente, em termos de países e organizações, como verticalmente, em termos de disciplinas de comunicação (Gould, Lerman e Grein, 1999). Nesta perspectiva, uma estratégia de comunicação global compreende a integração das disciplinas de comunicação ao longo dos vários países envolvidos.

Ao longo da última década, com a progressiva utilização das estratégias integradas de comunicação em detrimento da publicidade tradicional, muitas agências de publicidade começaram a modificar as suas estruturas. Estas transformações implicaram, em alguns casos, a inclusão de gabinetes especializados em áreas específicas (promoções, design gráfico, relações públicas, marketing directo). Outra

solução encontrada por algumas agências foi estabelecer alianças estratégicas com outras empresas, de forma a poderem fornecer um serviço mais completo aos seus clientes.

Um dos aspectos fundamentais a reter nesta noção de comunicação de marketing é a necessidade de manter um mesmo conceito em todos os meios utilizados. As mensagens devem estar perfeitamente sintonizadas, quer ao nível do conteúdo, quer ao nível do conceito criativo. O efeito cumulativo que pode ser esperado de uma estratégia integrada de comunicação em relação ao público-alvo, só pode ser alcançado se as várias mensagens, recebidas em diferentes meios, forem complementares. Devem, portanto, contribuir para desencadear um comportamento ou atitude, transmitindo uma única essência. Acerca deste aspecto, Frazer (1983: 36) afirma a importância da definição de uma estratégia criativa que servirá de orientação para as várias mensagens a transmitir nos diferentes meios.

4 Planeamento estratégico publicitário – definição do conceito

O planeamento estratégico surgiu em Londres, em 1968. Stanley Pollit, executivo de contas da *Pritchard Woods Partners*, começou por ter a ideia nessa mesma agência. No entanto, a formalização desta função aconteceu quando Pollit, juntamente com outros publicitários entre os quais Martin Boase, Gabe Massimi e John Webster, decidiu fundar a sua própria agência: a *Boase Massimi Pollit (BMP)* em 1968 (Steel, 200: 46).

Contudo, o termo *account planning* terá, na realidade, sido criado por Stephen King da J. Walter Thompson, nessa mesma época. O'Malley (1998: 43) defende a existência de duas linhas de planeamento estratégico, como se duas escolas se tratasse: a escola da agência JWT, personificada por Stephen King e a da agência BMP, representada por Stanley Pollit. Os dois publicitários seguiram perspectivas diferentes, o que nos demonstra que o planeamento estratégico, embora com uma plataforma conceptual única, permite uma série de variantes (Staveley, 1998: 37)

Várias circunstâncias da actividade publicitária estiveram na base do aparecimento do planeamento estratégico. Uma das principais foi, sem dúvida, de carácter organizacional da própria agência. Os vários profissionais envolvidos no desenvolvimento de uma campanha publicitária estão, normalmente, ocupados com tarefas demasiado tácticas para darem ao pensamento estratégico o tempo e atenção que ele necessita. Daí que a existência de um profissional que assegura essa responsabilidade é um garante de que essa reflexão é feita (Rainey, 1997: 3-5). Outras circunstâncias contribuíram igualmente para o aparecimento desta função: a constante mudança e evolução do consumidor, a semelhança física entre produtos e a conseqüente a necessidade de construção de marcas sólidas.

O planeamento estratégico publicitário (*account planning*) é a disciplina que incorpora o consumidor no desenvolvimento da estratégia e, posteriormente, na

execução da campanha (Steel, 2000: 45). Num projecto em que se tenta construir uma marca e colocá-la à venda no mercado, o anunciante (o criador da marca) e os criativos (aqueles que vão elaborar a sua comunicação) podem não ser aqueles que melhor conhecem o consumidor para quem vão comunicar. Neste contexto, torna-se necessário um profissional cuja função seja, exactamente, estudar o consumidor e acompanhar o projecto do principio ao fim assegurando esta permanente reflexão (O'Malley, 1998: 48).

A pesquisa é uma ferramenta essencial para o planificador conhecer o consumidor e o contexto em que se inserem as marcas. Portanto, no seio da agência pode ser este profissional o responsável por gerir a recolha e análise de informação necessária ao desenvolvimento da campanha. O planificador deve acompanhar a evolução do consumidor e do seu comportamento ao longo do tempo não se limitando apenas à recolha de dados num determinado momento. Deve analisar os problemas na sua globalidade recolhendo o máximo de informação e transmitindo-a aos criativos de uma forma clara e inspiradora. Podemos mesmo sublinhar a importância da estratégia como ponto de partida para uma criatividade eficaz (Soler, 1997: 19). Como afirma Dru (1997: 58-59): “Necessitamos ser creativos antes de que empiece el trabajo creativo”.

5 Processo de trabalho do planificador estratégico

Segundo Jon Steel (2000: 45), os planificadores devem ser arquitectos e guardiães das marcas dos anunciantes. Deverão possuir um pensamento lógico e analítico para recolher, analisar e sintetizar grandes quantidades de dados e, por outro lado, um pensamento lateral e intuitivo para interpretar esses dados e saber transmiti-los de forma interessante à equipa criativa.

O departamento de planeamento estratégico deverá trabalhar em permanente ligação com o departamento de contacto, de meios e criativo. É responsável pela estratégia das campanhas partindo dos dados recolhidos na fase de investigação (Soler, 1997: 12).

Além da sua função de análise da pesquisa, o planificador tem um papel essencial no desenvolvimento do processo, fornecendo os dados importantes à equipa criativa e apresentando, por vezes, as propostas finais aos clientes, explicando racionalmente os anúncios e a forma como é suposto funcionarem junto dos consumidores.

A sequência das funções do *account planner* pode descrever-se através de um conjunto de pontos:

1. estudo do *briefing* do cliente e a análise dos dados secundários (relatórios sobre o mercado, pesquisa de publicidade, etc.);
2. solicitação de mais pesquisa, se necessário, de forma a definir a estratégia;

3. definir, em conjunto com o cliente, quais serão os objectivos da comunicação, qual será o público a atingir, qual o percurso estratégico da marca e qual o elemento motivador da mensagem;
4. fazer o *briefing* para a equipa criativa;
5. acompanhar as primeiras ideias dos criativos, comparando-as com os objectivos da marca;
6. ajudar a elaborar a fundamentação dos anúncios para apresentar o trabalho ao cliente;
7. supervisionar os pré-testes dos anúncios, se forem realizados;
8. acompanhar os efeitos da campanha em termos de vendas, de notoriedade e imagem para projectar as campanhas futuras;

Em suma, o planeamento estratégico de comunicação envolve uma série de actividades essenciais ao desenvolvimento de projectos e compreende, entre outras, a pesquisa de mercado, a análise de dados, a realização e condução de *brainstormings*, a busca do *consumer insight* e o planeamento de meios e de técnicas de comunicação a utilizar.

Para que a agência possa desempenhar a sua função de planeamento e criatividade, ela concentra na sua estrutura a recolha de informação útil ao desenvolvimento da estratégia publicitária. Parte desta informação é fornecida pelo próprio cliente, outra é recolhida junto de estudos já realizados, outra ainda é encomendada especialmente para uma determinada campanha publicitária, se tal for considerado necessário (Quadro 1).

Quadro 1 - Análise e diagnóstico

A Empresa – historial, principais acontecimentos, evolução, estrutura, organização e funcionamento.

Antecedentes do produto – evolução das vendas, investimento em acções de marketing e comunicação.

O mercado – Evolução, estrutura, perspectivas de desenvolvimento.

A concorrência – principais concorrentes e produtos substitutos.

No desenvolvimento de campanhas publicitárias devemos considerar essencialmente quatro fontes que permitem tomar uma decisão quanto à estratégia criativa a seguir: os objectivos de comunicação que irão orientar a campanha, a marca a anunciar, o público a atingir e o elemento motivador a utilizar (Quadro 2).

Quadro 2 - Processo de trabalho do planificador estratégico numa campanha publicitária
Análise e diagnóstico
Objectivos de comunicação
Identidade da marca
Consumidor
Elemento motivador
Brief criativo

A definição dos objectivos é uma etapa essencial na elaboração de uma estratégia de comunicação (Quadro 3). Constitui, aliás, um conceito inerente a qualquer estratégia: traça-se uma estratégia para atingir determinado objectivo. Os objectivos publicitários podem ser divididos em três grandes tipos (Brochand e Lendrevie, 1993; Ricarte, 1998): fazer conhecer a existência de uma marca ou produto (estádio cognitivo); fazer gostar, tentando criar ou reforçar atitudes positivas em relação à marca ou produto (estádio afectivo) e fazer agir, incitando o consumidor a comprar (estádio comportamental). No seguimento desta perspectiva diríamos que, basicamente, podem ser considerados dois tipos de objectivos publicitários (Cowan, 1998:24): o objectivo mental (o que é que nós queremos que o público-alvo pense, sinta, acredite ou deseje depois de ter recebido a mensagem ou mensagens publicitárias) e o objectivo comportamental (o que é que nós queremos que o público-alvo faça, ou influencie a fazer).

Quadro 3 - Objectivos de comunicação
Criar notoriedade para a marca Incrementar a lealdade à marca levar à experimentação do produto / serviço Fazer recordar a marca Informar o consumidor Construir uma imagem para a marca Mudar ou reforçar atitudes Dar a conhecer uma promoção Levar à compra repetida da marca

A identidade da marca é um conjunto de “associações mentais” que se pretende criar no consumidor (Aaker, 1996: 68). A estruturação da identidade da marca tem sido objecto de várias formulações nas quais são apresentadas diversas facetas (Kapferer, 1994; Aaker, 1996; Howard, 1998): a organização - as associações que o consumidor faz entre a marca e a empresa; o físico - o conjunto de características objectivas da marca; a personalidade - o carácter da marca, em analogia com um ser humano; a cultura - o sistema de valores que inspira a marca; os

símbolos – elementos gráficos e personagens utilizados na comunicação (Quadro 4).

Quadro 4 - Identidade da marca

A componente física - o(s) produto(s) ou serviço(s) que são apresentados sob o nome da marca.

A organização - a empresa por detrás da marca.

A cultura - sistema de valores que inspira a marca (perfeição técnica, origem, ecologia, etc).

A Personalidade - conjunto de características humanas associadas a uma marca.

Os símbolos - símbolos gráficos e personagens da marca.

Consideramos público-alvo o grupo de indivíduos que pretendemos atingir com a comunicação publicitária (Quadro 5). O processo de segmentação consiste na agregação de grupos de consumidores com características o mais homogéneas possível. A segmentação pode ser realizada através de um ou vários critérios: demográficos (idade, sexo, localização geográfica), socio-económicos (ocupação, rendimento, grau de instrução e classe social), ciclo de vida do consumidor (fases da vida do indivíduo: infância, juventude, recém-casado sem filhos, casado com filhos, etc.), estilos de vida (tipologias de indivíduos construídas com base nas suas actividades, interacção com os outros, conceitos sociais, etc.) comportamento face ao produto (quantidades consumidas num período de tempo definido, fins e situações de utilização do produto) e papel do indivíduo no processo de consumo (prescritores, influenciadores, decisores, compradores e utilizadores).

Quadro 5 - Consumidor

Crítérios de segmentação – demográficos, socio-económicos, ciclo de vida do consumidor, estilos de vida, comportamento face ao produto, relação com a marca, papel do indivíduo no processo de consumo.

Relação entre o consumidor e a marca – funcional, sentimento positivo perante si próprio, expressão perante os outros, admiração, altruísmo.

Comportamento de consumo - constatação da necessidade, procura de informação, avaliação, decisão e compra.

Depois de ponderados os pontos abordados anteriormente - os objectivos de comunicação, a marca e o público-alvo – torna-se necessário definir qual o elemento motivador na mensagem (Quadro 6). Vários autores referem-se a este elemento motivador utilizando terminologias diferentes: um apelo ou elemento na comunicação que irá mover o público-alvo (Moriarty, 1991: 76), o elemento na mensagem que inicia um processo psicológico e que leva o consumidor à compra

(Ricarte, 1998: 213) ou o “eixo psicológico” que irá impulsionar uma motivação ou “atacar” um freio ou preconceito (Joannis, 1998: 20, 21)

Quadro 6 - Elemento motivador

Elemento na mensagem que inicia um processo psicológico e que leva o consumidor à compra.

Abordagem racional - a mensagem fornece ao consumidor factos concretos, verificáveis de uma forma clara e lógica.

Abordagem emocional - a mensagem provoca uma série de associações psicológicas com a utilização da marca.

O processo estratégico que temos vindo a analisar deve ser resumido num documento a fornecer à equipa criativa (Quadro 7). Os nomes dados a esse documento e os seus formatos variam segundo os autores e as agências. No entanto, assemelham-se muito na sua estrutura central. Seja qual for o nome utilizado (*copy platform, copy strategy, strategie de création, strategy document, creative brief*), os dados mais importantes recolhidos na fase de pesquisa e análise e as principais decisões estratégicas deverão ser comunicadas por escrito, ou simplesmente transmitidas numa reunião entre o(s) *account(s)* e os criativos.

Quadro 7 - Brief criativo

Os dados mais importantes recolhidos na fase de pesquisa e as principais decisões estratégicas são transmitidas à equipa criativa que irá desenvolver a campanha.

Pontos essenciais: marca a anunciar, objectivos de comunicação, público-alvo, selling proposition, prazos e peças a desenvolver.

6 O planeamento estratégico na estrutura da agência de publicidade

O planeamento estratégico veio, nas últimas décadas, aprofundar e enriquecer os serviços prestados pelas agências, respondendo melhor àquilo que o anunciante espera deste tipo de empresas. Portanto, no que diz respeito à relação agência-anunciante, podemos considerar que o planeamento estratégico enriquece os serviços prestados pela agência em geral, e na área criativa em particular (Soler, 1997: 18).

A implementação de um departamento de planeamento estratégico numa agência de publicidade tem, obviamente, os seus custos. Não só ao nível financeiro como ao nível da filosofia e da estrutura da agência (Staveley, 1998: 36 e 37).

Ao nível da filosofia da agência a preocupação tem que se concentrar no consumidor. Isto significa uma preocupação não apenas com a satisfação imediata dos desejos do anunciante, ou com a conquista de prémios, mas também, e talvez em primeiro lugar, com a criação de publicidade eficaz, que realmente atinja o consumidor (*ibidem*).

Ao nível da estrutura da agência, os executivos de contas e os criativos não deverão ver o planificador como um inimigo mas como um elemento que trará idealmente mais qualidade ao trabalho desenvolvido pela agência (*ibidem*).

Barry, Peterson e Todd (1987) realizaram um estudo empírico sobre a temática da pesquisa e do planeamento estratégico nas agências de publicidade. Os autores conduziram uma investigação para determinar “se” e “como” as agências americanas e do Reino Unido acompanhavam as percepções e o comportamento dos consumidores. Um questionário, enviado a 225 agências americanas e a 22 agências do Reino Unido colocava, essencialmente, três questões: 1 – Existência, ou não, de um sistema para analisar os consumidores; 2 – Nome da função; 3 – Como se fazia a implementação das percepções do consumidor no desenvolvimento do processo publicitário. Relativamente à pergunta 1, responderam afirmativamente 75% (N = 103) das agências americanas e 100% (N = 16) das agências do Reino Unido. Quanto à questão 2, os termos mais referidos para designar esta função foram “Market research and/or planning”, “Account Planning” ou “Strategic research, planning and development”. Quanto à questão 3 foi afirmado que a implementação das percepções do consumidor no desenvolvimento do processo publicitário era feito através de reuniões e discussões, formais ou informais, com os profissionais do departamento criativo, apresentações e relatórios orais ou escritos, e através dos briefings criativos. Nesse mesmo estudo, Barry, Peterson e Todd (1987) referiram algumas vantagens na implementação do planeamento estratégico nas agências:

- quando colocado em prática, o planeamento estratégico leva frequentemente a uma sinergia e não a um conflito interno;
- pode desempenhar um papel-chave no new business;
- ajuda a agência a entender o consumidor com mais detalhe evitando que esta ouça apenas o anunciante (que facilmente pode fazer falsas suposições sobre os seus consumidores);
- torna mais fácil a apresentação da campanha ao anunciante através da utilização de uma melhor argumentação.

Num estudo posterior, Schofield (1990) aplicou um questionário semelhante a 36 empresas de Marketing Directo do Reino Unido. Os resultados não apresentaram diferenças assinaláveis em relação ao estudo anteriormente referido e

demonstraram a importância do planeamento estratégico em outras técnicas de comunicação para além da publicidade tradicional.

7 Nota final

O planeamento estratégico pode ser aplicado de múltiplas formas. Mais do que um conjunto de regras a serem rigorosamente cumpridas, trata-se de uma atitude perante a criação publicitária. Além disso, não tem necessariamente que envolver a existência de um departamento específico. Esta função pode ser desempenhada por vários profissionais na agência mediante a dimensão, estrutura e estilo da empresa. Ao nível da gestão de projectos o *account planner* pode trazer um contributo interessante à agência uma vez que a sua função é, essencialmente, recolher, reflectir, distribuir e controlar informação. A divulgação, o desenvolvimento e a implementação desta postura perante a actividade publicitária parece-nos da maior importância no sentido de amadurecer e desenvolver a qualidade deste sector em Portugal.

8 Bibliografia

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York, The Free Press.

Barry, T. E., Peterson, R. L. e Todd, W. B. (1987). “The Role of Account Planning in the Future of Advertising Agency Research”. *Journal of Advertising Research*, February/March, pp. 15 – 21.

Brochand, B. e Lendrevie, J. (1993). *Le Publicitor*. Paris, Dalloz.

Cardoso, P. R. (2001). *Estratégia Criativa Publicitária – Fundamentos e Métodos*. Porto, Edições da Universidade Fernando Pessoa.

Cowan, D. (1998). “Strategy”. *Admap*, February, pp. 24 – 27.

Corstjens, J. (1990). *Strategic Advertising, a practitioner’s handbook*. Oxford, Heinemann Professional Publishing.

Dru, J. M. (1997). *Disruption. Desafiar los convencionalismos y estimular o mercado*. Madrid, Editorial Eresma & Celeste Ediciones.

Eagle, L.; Kitchen, P.; Hyde, K.; Fourie, W. e Padisetti, M. (1999). “Perceptions of integrated marketing communications among marketers & ad agency executives in New Zealand”. *International Journal of Advertising*, 18 (1), pp. 89 – 119.

Frazer, C. (1983). “Creative Strategy: a management perspective”. *Journal of Advertising*, Vol. 12, N° 4. pp. 36 – 41.

Gould, S. J., Dawn, B. L. e Grein, A. F. (1999). “Agency Perceptions and Practices on Global IMC”. *Journal of Advertising Research*, January / February, pp. 7 – 20.

Harvey, M. (1997). Planning in other communications industries. Em Alan Cooper (Ed.). *How to Plan Advertising*. London, Cassel. pp. 172 – 188.

Howard, D. (1998). “Creating cohesion in brand development”. *Admap*, N° 386, July/August, pp.12 – 14.

Joannis, H. (1998). *O Processo de Criação Publicitária*. Mem Martins, Edições CETOP.

Kapferer, J. N. (1994). *Marcas, capital da empresa*. Mem Martins, CETOP.

Moriarty, S. E. (1991). *Creative Advertising, Theory and Practice*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

O’Malley, D. (1998). Account Planning – An American Perspective. Em John Philip Jones (Ed.) *The Advertising Business*. Sage Publications. pp. 41 – 49.

Pickton, D. e Hartley B. (1998). “Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communications”. *International Journal of Advertising*, 17 (4), pp. 447 – 465.

Rainey, M. T. (1997). The planning context. In Alan Cooper (Ed.), *How to Plan Advertising*. London, Cassel. pp. 1 – 14.

Ricarte, J. M. (1998). *Creatividad y Comunicacion Persuasiva*. Bellaterra, Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de publicacions.

Rossiter, J. e Percy, L. (1998). *Advertising Communications & Promotion Management*. Boston, Irwin McGraw-Hill.

Schofield, A. (1990). “The Role of Account Planning in the Direct-Marketing Agency”. *Journal of Advertising Research*, October/November, pp. 61 – 66.

Soler, P. (1997). *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*. Barcelona, Gestión 2000.

Staveley, N. (1998). Account Planning – A British Perspective. Em John Philip Jones (Ed.) *The Advertising Business*. Sage Publications. pp. 35 – 40.

Steel, J. (2000). *Verdades, Mentiras y Publicidad (El arte de la planificación de cuentas)*. Madrid, Editorial Eresma & Celeste Ediciones.