UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COMUNICAÇÃO DE MARKETING: PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Fabiano Palhares Galão

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FABIANO PALHARES GALÃO

COMUNICAÇÃO DE MARKETING: PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão corrigida
(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Galão, Fabiano Palhares
Comunicação de marketing: proposta de sistematização do processo de planejamento / Fabiano Palhares Galão. – São Paulo, 2012.
213 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Edson Crescitelli.

1. Comunicação em marketing 2. Planejamento da comunicação 3. Marketing I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

Dedico este trabalho à memória do meu pai,

Dernir Galão.

Em primeiro lugar agradeço à minha esposa e companheira, Malu, que me acompanhou e incentivou em mais essa etapa. Sua paciência, apoio e cuidados foram decisivos.

Agradeço também à minha família e, de forma particular, à minha mãe, pela compreensão nos momentos de ausência.

Especial agradecimento deve ser dado ao orientador deste trabalho, Prof. Dr. Edson Crescitelli, pelas contribuições dadas para o desenvolvimento da tese e pelos ensinamentos transmitidos em suas aulas. Seu profissionalismo, competência e seriedade foram essenciais para o meu aperfeiçoamento acadêmico e profissional.

Agradeço também:

Ao Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso e ao Prof. Dr. Daniel Galindo pelas contribuições no exame de qualificação.

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, à Prof.ª Dra. Ana Akemi Ikeda, ao Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar e ao Prof. Dr. Fauze Mattar, pelos valiosos conhecimentos transmitidos.

Ao colega Marcos Machado, por sua fundamental contribuição para a realização da pesquisa de campo.

Aos colegas que tive a oportunidade de conhecer e com os quais convivi durante os estudos, em especial aos geniais e inspiradores: José Paulo, Monica Sabino, Carlos Rigato e Luis Pilli.

Aos profissionais de *marketing* que aceitaram em participar da pesquisa e fornecer as informações necessárias para a conclusão da tese.

À Prof.ª Thais Accioly Baccaro, pelo incentivo e pelas revisões e discussões metodológicas referentes ao trabalho.

Ao CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico –, pelo apoio financeiro durante a elaboração desta tese.

RESUMO

O planejamento da comunicação de marketing se desenvolve a partir de um processo de tomada de decisão envolvendo diferentes e inter-relacionadas etapas, as quais permitem às empresas determinar as principais diretrizes estratégicas e operacionais da atividade. O presente estudo tem por objetivos analisar o processo de planejamento da comunicação de marketing adotado pelas empresas e propor uma sistematização desse processo. O método geral de investigação foi baseado em duas etapas. A primeira consistiu na pesquisa bibliográfica sobre os conceitos, características e funções do planejamento, a definição e as etapas para o desenvolvimento do planejamento e do plano de marketing, os fundamentos e processo da comunicação, as funções da comunicação de marketing, os elementos de decisão que a compõem, além dos modelos de planejamento da comunicação de marketing. A segunda etapa envolveu uma pesquisa empírica que teve como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade realizada com profissionais da área de comunicação de dez empresas pertencentes ao *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil. Como técnica de análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Os principais resultados apontaram que o processo de planejamento da comunicação de marketing adotado pelas empresas praticamente se resume no planejamento e execução das campanhas de propaganda. Constatou-se que algumas decisões do processo de planejamento da comunicação citadas na literatura não são consideradas e que a implementação das ações tem sido a maior preocupação por parte das empresas. Apresentou-se uma proposta para sistematizar o processo de planejamento da comunicação de marketing, considerada uma alternativa aos modelos estrangeiros destoantes da realidade brasileira e pouco adequados à dinâmica encontrado no planejamento e execução das atividades promocionais.

ABSTRACT

The planning of marketing communications evolves from a process of decision making involving different and interrelated steps, which allow companies to determine the strategic keys and operational activity. This study aims to analyze the process of planning marketing communication adopted by companies and to propose a systematization of this process. The general method of research was based on two stages. The first step consisted in researching concepts, features and functions of planning, definition and the steps for the development of planning and marketing plan, communication fundamentals and process, the roles and importance of marketing communication, the decision elements that comprise it, besides planning models of marketing communications. The second stage involved an empirical study that had as data collection technique in-depth interviews conducted with communications professionals from ten companies belonging to the ranking of the 300 largest advertisers in Brazil. As data analysis technique, we have chosen content analysis. The main results showed that the process of planning marketing communication adopted by companies practically consists in planning and execution of advertising campaigns. We found that some classic decisions of communication planning process cited in the literature are not considered and that the implementation of actions has been the biggest concern for companies. We presented a proposal for systematizing planning process of marketing communication, considered as an alternative to foreign models dissonant from Brazilian reality and ill adapted to the dynamics found in the planning and execution of promotional activities.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 3
LISTA DE TABELAS 5
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES 7
INTRODUÇÃO 9
1 REVISÃO TEÓRICA 17
1.1 Planejamento 17
1.1.1 Conceitos e características do planejamento 17
1.1.2 Função administrativa do planejamento 21
1.1.3 Enfoque sistêmico do planejamento 23
1.1.4 Evolução dos processos de planejamento 27
1.1.5 Planejamento de *marketing* 37
1.1.6 Plano de *marketing* 46
1.2 Comunicação 52
1.2.1 Fundamentos da comunicação 52
1.2.2 Processo da comunicação 54
1.2.3 Comunicação de *marketing* 58
1.2.4 Elementos de decisão do processo da comunicação de *marketing* 60
1.2.4.1 Público-alvo 63
1.2.4.2 Objetivos 69
1.2.4.3 Mensagem 75
1.2.4.4 Formas de comunicação 80
1.2.4.5 Meios de comunicação 88
1.2.4.6 Orçamento 93
1.2.4.7 Avaliação dos resultados 97
1.2.4.8 Fornecedores 102
1.2.5 Comunicação integrada de *marketing* (CIM) 105
1.3 Modelos de planejamento da CIM 110
2 PESQUISA EMPÍRICA 127
2.1 Método da pesquisa 127
2.1.1 Método de coleta de dados 127
2.1.2 Seleção da amostra 130
2.2 Análise dos dados 133
3 ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA 139
3.1 Análise dos dados 139
3.1.1 Público-alvo 141
3.1.2 Objetivos da comunicação 146
3.1.3 Conteúdo da comunicação 150
3.1.4 Meios de comunicação 154
3.1.5 Orçamento 159
3.1.6 Avaliação dos resultados 167
3.1.7 Fornecedores 172
3.1.7.1 Funções da agência de propaganda 174
3.1.7.2 Relacionamento anunciante x agência 176
3.1.8 Processo de planejamento 177
4 PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE *MARKETING* 183

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 193
5.1 Limitações da pesquisa 194
5.2 Sugestões para pesquisas futuras 195
REFERÊNCIAS 197
APÊNDICES 207
APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista 209
APÊNDICE 2 – Texto padrão do *e-mail* enviado para as empresas 213

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características básicas do planejamento 21
Quadro 2: Síntese da dinâmica do processo de planejamento 27
Quadro 3: Resumo do processo formal do planejamento estratégico corporativo 34
Quadro 4: Diferenças entre planejamento e plano de *marketing* 46
Quadro 5: Etapas para o desenvolvimento do planejamento de *marketing* na perspectiva de diferentes autores 50
Quadro 6: Efeito da propaganda nos consumidores: movimento de consciência à ação 73
Quadro 7: Descrição das ferramentas do *mix* de comunicação 81
Quadro 8: Características das ferramentas de comunicação de *marketing* 84
Quadro 9: Fatores determinantes do *mix* de comunicação 87
Quadro 10: Resumo dos métodos de determinação do orçamento de comunicação 95
Quadro 11: Matriz de mensuração dos esforços totais de comunicação 99
Quadro 12: Avaliação de campanha de propaganda 101
Quadro 13: Propostas conceituais mais comuns da comunicação integrada de *marketing* 106
Quadro 14: Informações das empresas pesquisadas e cargo do entrevistado 133
Quadro 15: Categoria: Público-alvo 141
Quadro 16: Categoria: Objetivos da comunicação 147
Quadro 17: Categoria: Conteúdo da comunicação 150
Quadro 18: Categoria: Meios de comunicação 155
Quadro 19: Categoria: Orçamento 160
Quadro 20: Categoria: Avaliação dos resultados 168
Quadro 21: Categoria: Fornecedores 174
Quadro 22: Determinantes estratégicos da comunicação 185
Quadro 23: Direcionamento estratégico do plano promocional 188

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Categoria: Público-alvo 142
Tabela 2: Outros públicos que são considerados no processo de comunicação 143
Tabela 3: Categoria: Objetivos da comunicação 147
Tabela 4: Categoria: Conteúdo da comunicação 151
Tabela 5: Categoria: Meios de comunicação 155
Tabela 6: Categoria: Orçamento 160
Tabela 7: Categoria: Avaliação dos resultados 168
Tabela 8: Subcategoria: Funções da agência de propaganda 174
Tabela 9: Subcategoria: Relacionamento agência-cliente 174

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Estrutura do trabalho 15
Ilustração 2: As cinco dimensões do planejamento 20
Ilustração 3: Processo formal do planejamento estratégico corporativo 31
Ilustração 4: Níveis do planejamento estratégico 35
Ilustração 5: Evolução do planejamento empresarial 37
Ilustração 6: O planejamento de *marketing* no âmbito do planejamento de negócios e corporativo 39
Ilustração 7: Conexões e implicações do plano estratégico de *marketing* 40
Ilustração 8: Principais processos gerenciais no planejamento de *marketing* 43
Ilustração 9: Do planejamento corporativo ao plano de *marketing* 49
Ilustração 10: Modelo do processo de comunicação 55
Ilustração 11: Tipos de públicos envolvidos na comunicação de *marketing* 68
Ilustração 12: Objetivos de comunicação no âmbito dos objetivos de *marketing* 71
Ilustração 13: Elementos básicos da estratégia de mensagem 77
Ilustração 14: Uso das ferramentas de comunicação nos diferentes estágios de decisão de compra 85
Ilustração 15: Atividades promocionais ao longo do ciclo de vida do produto 86
Ilustração 16: Principais fornecedores participantes do processo de comunicação 103
Ilustração 17: Modelo de plano de CIM 112
Ilustração 18: Modelo de planejamento de comunicação integrada de *marketing* 114
Ilustração 19: Estrutura do planejamento da comunicação de *marketing* 116
Ilustração 20: Plano de comunicação de *marketing* 118
Ilustração 21: Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz 119
Ilustração 22: Estágios do planejamento da comunicação de *marketing* 120
Ilustração 23: Planejamento, implementação e avaliação da CIM 121
Ilustração 24: Processo de decisão promocional 122
Ilustração 25: Modelo de desenvolvimento estratégico da comunicação 124
Ilustração 26: Estágios das estratégias e planejamento de promoção 126
Ilustração 27: Interface da área de comunicação de *marketing* com fornecedores e áreas de apoio no processo de implementação do plano promocional 190
Ilustração 28: Sistema de execução do plano promocional 191
Ilustração 29: Sistematização do processo de planejamento da comunicação de *marketing* 192

INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios é caracterizado por fatores que desafiam constantemente o crescimento e a manutenção das organizações no mercado. Os avanços tecnológicos, a expansão global dos negócios e a existência de produtos similares competindo em mercados cada vez mais fragmentados são exemplos disso. Para Cravens e Piercy (2007, p. 1) os desafios impostos pelas profundas mudanças com os quais os executivos do mundo todo estão sendo confrontados são complexos e surgem cada vez mais rapidamente. Alcançar uma posição competitiva sustentável em ambientes com essas características exige das organizações a utilização planejada, coordenada e constantemente atualizada de diferentes práticas organizacionais.

Entre essas práticas, a comunicação de *marketing* ganha destaque a partir do reconhecimento das suas múltiplas contribuições, sendo capaz de transmitir aos diferentes públicos de interesse os diferenciais competitivos de uma organização, valorizar os benefícios e os atributos dos seus produtos, contribuir para a criação de uma imagem de marca consistente e distinta da dos concorrentes, bem como auxiliar na construção e manutenção do relacionamento com os clientes. Shimp (2009, p. 26) reconhece que "[…] a comunicação de *marketing* é um aspecto crítico das missões de *marketing* das empresas e um importante fator determinante de sucesso ou fracasso dessas empresas." Já na perspectiva de Cravens e Piercy (2007, p. 338), as iniciativas de comunicação desempenham um papel fundamental na obtenção de crescimento e resultados financeiros de grandes marcas.

Sendo um recurso de considerável importância e indissociável da realidade das organizações, independente do seu porte ou área de atuação, a comunicação de *marketing* é uma prática disseminada. Shimp (2009, p. 26) esclarece que todas as organizações, sejam elas do mercado de consumo ou empresarial, prestadoras de serviço, privadas ou sem fins lucrativos, usam várias formas de comunicação de *marketing* para promover suas ofertas e alcançar metas financeiras e outros objetivos. A abrangência da comunicação mercadológica também é comentada por Belch e Belch (2008, p. 5). Para os autores, as grandes corporações multinacionais ou pequenos varejistas dependem cada vez mais da propaganda e da promoção para ajudá-las a comercializar seus produtos e serviços. Por fim, Boone e Kurtz (2009, p. 555)

argumentam que muitas instituições modernas simplesmente não sobrevivem em longo prazo sem comunicação e que é difícil conceber uma empresa que não busque comunicar seu produto de alguma maneira.

Diante da sua relevância, é natural que os recursos financeiros aplicados na comunicação de *marketing* sejam significativos, especialmente os investimentos em propaganda, uma das formas da comunicação de *marketing* mais difundidas e desenvolvidas. Como exemplo, podem-se citar os dados do Projeto Inter-Meios, iniciativa conjunta do jornal *Meio & Mensagem* e dos principais meios de comunicação do Brasil, que tem por objetivo levantar o volume de investimento publicitário em mídia no país. As informações referentes ao ano de 2011 mostram que o mercado publicitário brasileiro atingiu um faturamento de R$ 39,032 bilhões, contra R$ 35,961 bilhões de 2010, alcançando um crescimento da ordem de 8,5% e representando 0,94% do produto interno bruto (PIB). O faturamento apurado representa o somatório entre a compra de mídia por parte dos anunciantes e a produção das peças (anúncios e filmes comerciais) (PEREIRA, 2012, p.3). Deve-se considerar que os números apurados pelo projeto representam apenas os investimentos de propaganda em mídias tradicionais, como o rádio, TV, jornal e revistas, e não incluem os valores investidos em outras ações de comunicação, como promoção de vendas, *marketing* direto, *merchandising* etc. A partir dessa constatação, verifica-se que os investimentos na área de comunicação são significativamente maiores do que os calculados pelo Inter-Meios.

Embora seja possível reconhecer o papel e a presença da comunicação de *marketing* nas mais variadas organizações, deve-se registrar que, diante das significativas mudanças que estão ocorrendo na área, fazer com que a comunicação tenha o efeito desejado tem se tornado um grande desafio. Entre essas mudanças, destacam-se a rápida evolução da Internet e da comunicação móvel como canais de comunicação, a migração das verbas de comunicação para formas e mídias não tradicionais (aspecto esse causado, dentre outros fatores, pela queda da credibilidade da propaganda de massa e pela fragmentação dos meios de comunicação), o aumento do poder do consumidor enquanto gerador de conteúdo informacional, além de questões ligadas à pressão por resultados dos investimentos realizados.

Essas mudanças formam um panorama desafiador para acadêmicos e profissionais da área, especialmente quando aplicados em mercados altamente competitivos, demandando a

realização de um processo de comunicação organizado e ajustado a esse novo cenário de múltiplos fatores intervenientes.

Nesses casos, a sistematização do planejamento da comunicação de *marketing* por meio de uma perspectiva estratégica emerge como uma possibilidade viável, uma vez que, como lembram Belch e Belch (2008, p. 26), como qualquer outra função de negócios, o planejamento desempenha um papel importante no desenvolvimento e implementação de um programa de comunicação de *marketing*. Fill (2002, p. 298) complementa o papel do planejamento aplicado na comunicação de *marketing* e afirma que o seu desenvolvimento possibilita que as estratégias de comunicação sejam articuladas e os objetivos sejam alcançados de maneira oportuna e eficiente.

Para guiar o desenvolvimento do planejamento, alguns autores, como Schultz e Barnes (2001), Engel *et al* (2000), Fill (2002) e Smith, Berry e Pulford (1997), por exemplo, propõem modelos teóricos ou estruturas de referência que organizam e integram as diferentes etapas e elementos de decisão que o constituem, como a definição do público-alvo a ser atingido, os investimentos que serão alocados entre as diferentes formas e meios de comunicação disponíveis, bem como os procedimentos de controle e avaliação dos esforços.

Muito embora seja possível identificar na literatura especializada contribuições teóricas relacionadas ao processo do planejamento da comunicação de *marketing*, uma análise detalhada revela a inexistência de modelos de planejamento construídos a partir das características da realidade brasileira e, portanto, adequadas a ela, considerando que a maioria deles é de origem estrangeira, e que sejam ajustados ao atual contexto de mudanças que influenciam a comunicação de *marketing* e exigem respostas rápidas às demandas do mercado.

Além disso, percebe-se a carência de pesquisas empíricas que analisem o processo de planejamento adotado pelas empresas, envolvendo questões como a aderência aos modelos teóricos, as principais etapas consideradas para sua realização, os participantes no processo, ao mesmo tempo em que se dediquem ao estudo das especificidades de cada elemento de decisão que constituem o próprio processo de planejar, incluindo considerações sobre o inter-relacionamento entre eles e o papel de cada um no planejamento e execução do plano promocional.

Entende-se que o tratamento unificado dos elementos de decisão e do planejamento possa oportunizar um quadro geral de todo o processo de planejamento da comunicação, ao invés de contribuições fragmentadas constituídas a partir de estudos dedicados a algum elemento de decisão, como a seleção das mídias e veículos (LLOYD, 2002; NELSON-FIELD; RIEBE, 2011), definição do orçamento (LOW; MOHR, 1999; WEST; PRENDERGAST, 2009), avaliação dos resultados (EWING, 2009; HAYMAN; SCHULTZ, 1999), ou ao entendimento do processo de planejamento em contextos específicos, como é o caso dos estudos desenvolvidos por Caemmerer (2009) e Warnaby e Yip (2005).

A ausência de estudos com esse enfoque é destacada por Gabrielli e Balboni (2010, p. 277), os quais alertaram que, embora muito se fale sobre a necessidade de planejar e organizar a comunicação de *marketing*, pouco se tem discutido a respeito de como esse processo é feito. Já Ewing (2009, p. 113) atesta que o processo pelo qual a comunicação de *marketing* é gerenciada nas organizações é muitas vezes marginalizado por estudiosos e praticantes.

A partir do panorama traçado, identificou-se a necessidade da realização de estudos voltados à análise do processo de planejamento da comunicação de marketing adotado pelas empresas e dos elementos de decisão que dele fazem parte em uma única proposta de pesquisa.

Objetivos

Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivos analisar o processo de planejamento da comunicação de marketing adotado pelas empresas e propor uma sistematização desse processo.

Método

O método geral de investigação do presente estudo, que é do tipo exploratório e qualitativo, está baseado em duas etapas, as quais, juntas, visam viabilizar o cumprimento dos objetivos propostos neste projeto.

A primeira etapa foi baseada na coleta de dados secundários por meio de levantamento bibliográfico sobre os temas centrais do estudo. Marconi e Lakatos (1999, p. 73) citam que o levantamento bibliográfico envolve a coleta e análise de material publicado em relação ao tema de estudo, incluindo uma série de fontes, como jornais, revistas, livros, monografias, teses etc. Segundo as autoras, esse tipo de pesquisa tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o que foi produzido sobre determinado assunto, podendo essa produção estar sob a forma escrita ou até mesmo gravada.

A abordagem teórica desenvolvida no presente estudo envolveu discussões sobre duas áreas essenciais: Planejamento e comunicação de *marketing*. Sobre a primeira são abordados temas como: conceitos, características e funções do planejamento, bem como a definição e as etapas para o desenvolvimento do planejamento e do plano de *marketing*. Sobre o segundo tema, discutem-se os fundamentos e processo da comunicação, as funções e importância da comunicação de *marketing* e, principalmente, os elementos de decisão que a compõem, além dos modelos de planejamento da comunicação de *marketing* na perspectiva de diferentes autores.

A segunda etapa consistiu numa pesquisa empírica de dados primários, que teve como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade, a qual é classificada como semiestruturada e sustentada por um roteiro de questões. As empresas que fizeram parte do estudo foram selecionadas a partir do *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil no ano de 2011. Inicialmente, 35 empresas de diferentes setores econômicos foram contatadas, e, dessas, 10 aceitaram em participar da pesquisa. Os sujeitos entrevistados ocupam cargos relacionados com a gestão da comunicação.

Como técnica de análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, método que se apresenta como o mais adequado para sistematizar e interpretar as informações coletadas nas entrevistas. Os procedimentos de análise seguiram as etapas estabelecidas por Bardin (2011).

O detalhamento dos procedimentos metodológicos da pesquisa empírica será apresentado no capítulo 2.

Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em 5 capítulos, além desta introdução, a qual contextualiza o tema escolhido, evidencia os motivos que levaram desenvolvimento do trabalho e destaca os objetivos.

O capítulo 1 congrega os tópicos da literatura relacionados aos temas centrais da tese (planejamento e comunicação de *marketing*). O capítulo 2 detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa empírica (método de coleta, seleção da amostra e análise dos dados). No capítulo 3, são apresentados os resultados e as análises das informações coletadas junto às empresas referentes aos elementos de decisão da comunicação e ao processo de planejamento. O capítulo 4 apresenta a proposta de sistematização do processo de planejamento da comunicação de *marketing*, a qual foi construída a partir dos pressupostos da revisão da literatura e dos resultados da pesquisa empírica. Por fim, o capítulo 5 congrega as considerações finais do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

A sequência dos capítulos que estruturam o trabalho é representada na ilustração 1.

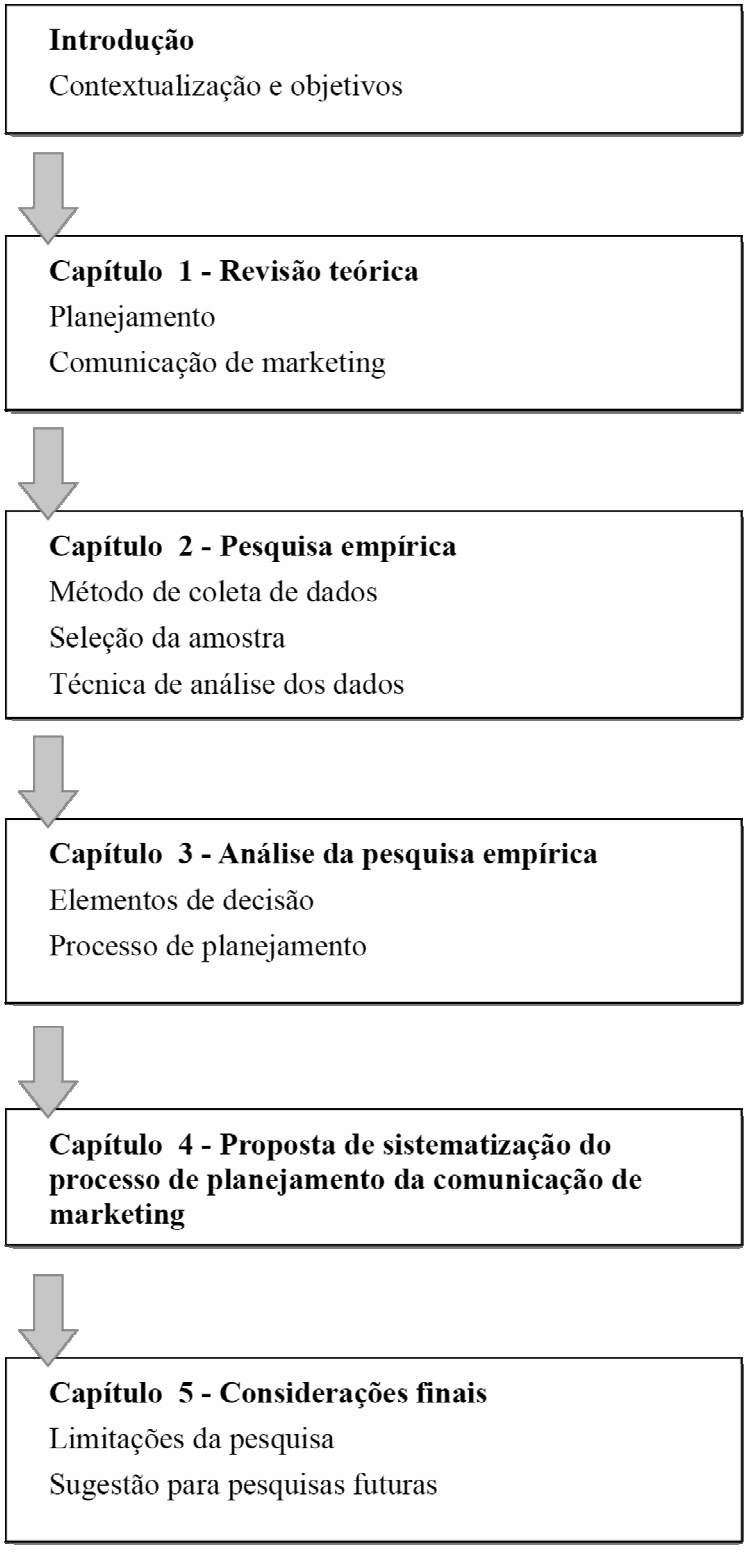


Ilustração 1: Estrutura do trabalho

1 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda as dimensões e características do planejamento, contextualiza essa atividade enquanto função administrativa e descreve as suas etapas. A evolução dos processos de planejamento é apresentada, bem como a atividade de planejamento de *marketing*, cujos resultados estabelecem as diretrizes gerais do composto de comunicação, assunto que é tratado em seguida. Em especial, o texto destaca a comunicação de *marketing*, os seus elementos de decisão e os modelos de planejamento da comunicação de *marketing* na perspectiva de alguns autores.

1.1 Planejamento

1.1.1 Conceitos e características do planejamento

O planejamento é considerado um exercício mental, um processo lógico, racional e analítico próprio do ser humano, que tem como princípio básico a determinação de ações no tempo presente que poderão levar ao alcance de objetivos futuros. Embora fortemente vinculado à realidade das empresas, o planejamento é uma atividade complexa e abrangente encontrada nas mais diversas organizações, contribuindo, inclusive, para o desenvolvimento econômico e social de países e regiões ao longo da história.

Carvalho (1979, p. 14) proporciona uma compreensão do papel desempenhado pelo planejamento no processo histórico e observa que, a partir do que se sabe sobre as mais remotas civilizações, é possível perceber que planos, programas, projetos e, principalmente, o processo de planejamento sempre foram adotados. O referido autor cita como exemplo a construção das pirâmides do Egito, a qual não poderia ter sido concretizada sem complexos planos e projetos de arquitetos e administradores da época. Carvalho (1979, p. 14) lembra, ainda, que os princípios básicos do planejamento também foram úteis na construção dos aquedutos romanos, na irrigação agrícola da Mesopotâmia antiga, nas obras civis, nas cidades gregas e romanas e nas embarcações das mais distintas civilizações antigas. Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 128) constatam que o planejamento é um recurso existente há muitos séculos e é praticado desde que os povos começaram a levar em conta as implicações

no futuro das ações tomadas no presente. Com a intenção de registrar a existência e o uso do planejamento por parte das pessoas ao longo do tempo, Jain (1993, p. 4) lembra que na história da vida humana os indivíduos têm buscado atingir diferentes objetivos, e, neste esforço, algum tipo de planejamento sempre esteve presente.

Ackoff (1981, p. 1) conceitua o planejamento como o processo de "[...] definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo." Hax e Majluf (1984, p. 1) complementam que a essência do planejamento é organizar, de uma maneira disciplinada, as principais tarefas a que uma organização deve se dedicar para sustentar a eficiência atual, bem como guiar a organização para um futuro melhor. A definição de um futuro desejado que aparece nas colocações acima traz consigo a condição de que o planejamento é um processo racional e antecipado de decisão, que conduz os responsáveis por essa função a decidir intencionalmente o que fazer, antes que uma ação seja efetivamente realizada. Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 128) reforçam e ampliam esse entendimento ao afirmarem que planejar é escolher um curso de ação e decidir de forma antecipada o que deve ser feito, a sequência das ações que serão realizadas e o momento em que elas serão executadas. Carvalho (1979, p. 16) compreende o planejamento como um processo que pode tornar mais eficiente o alcance de determinados objetivos. Ainda segundo o autor, o planejamento é considerado "[...] como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro."

A consideração de Baptista (2002, p. 14) serve de apoio para sustentar que o ato de planejar é inerente ao ser humano e auxilia a compreendê-lo como um processo de reflexão e ação, utilizado para determinar alternativas viáveis para a solução de problemas. Assim, Baptista (2002, p. 14) afirma que, já no início dos tempos, o homem refletia sobre as questões que o desafiavam, estudava as diferentes alternativas para solucioná-las e organizava sua ação de maneira lógica. Em resumo, para a referida autora, quando esse processo é posto em funcionamento, a prática de planejamento é efetivada.

Dado que o planejamento figura como um processo sistematizado de decisão, é válido lembrar que essa função, segundo Oliveira (2009, p. 4), não deve ser confundida com previsão (esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer), projeção (situação em que o futuro tende a ser igual ao passado), predição (situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, porém a empresa não tem controle sobre seu processo e

desenvolvimento), resolução de problemas (correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas) e, por fim, planos (documentos formais que consolidam as informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento).

Bateman e Snell (2006, p. 117) destacam o papel do planejamento para o direcionamento de ações visando ao alcance de determinados objetivos e afirmam que a atividade é um processo consciente, sistemático e intencional de tomada de decisão sobre metas que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro, não sendo, portanto, uma simples resposta a uma crise.

Os conceitos fundamentais e princípios gerais do planejamento são elementos que não se alteram em virtude do contexto no qual a atividade é executada, seja para determinar as diretrizes gerais de um plano econômico de um país, seja para a instalação de uma nova unidade fabril de uma grande empresa. Assim, o universo do planejamento, como observado por Steiner (1969, p. 6) é bastante amplo. Os aspectos que sofrem variação vão se situar nas particularidades de cada empreendimento, na complexidade de sua execução, na sua finalidade, no impacto econômico e social gerado, dentre outros fatores. Com isso, nota-se que o planejamento tem um campo de atuação abrangente, além de caracterizar-se de diferentes formas dependendo da realidade onde é empregado. Portanto, como argumenta Kunsch (2003, p. 213), qualquer esforço de buscar sistematizar os tipos de planejamento aplicados às mais diversas áreas e derivações seria um exercício muito complexo, dada a grande diversidade existente.

Porém, considerando a aplicação do planejamento no domínio empresarial, os escritos de Steiner (1969, p. 12) a respeito das cinco dimensões do planejamento nessa realidade constituem um esforço válido por permitir visualizar a atividade sob diferentes pontos de vista e, ao mesmo tempo, perceber as diferentes configurações que o planejamento pode assumir no ambiente empresarial. A primeira dimensão comentada pelo autor diz respeito ao objeto ou foco do planejamento, podendo a atividade ser empregada na área de produção, finanças, *marketing*, desenvolvimento de novos produtos etc. A segunda dimensão envolve os diferentes elementos ou componentes relacionados ao planejamento. Nesse caso, Steiner (1969, p. 12) inclui as regras, propósitos, procedimentos, orçamentos, programas, políticas, objetivos, dentre outros. A dimensão de tempo é a terceira proposta pelo autor, a qual indica que o planejamento pode ser de curto, médio ou longo prazo, por exemplo. A quarta dimensão

relaciona-se com a unidade organizacional para a qual os planos são elaborados (corporação, unidade de negócio, divisões, departamentos).

Por fim, a quinta dimensão é pautada nas características gerais do planejamento. Assim, o planejamento pode ser caracterizado como simples ou complexo, estratégico ou tático, formalizado ou não formalizado, confidencial ou público, amplo ou restrito. Consciente das limitações de sua proposta, Steiner (1969, p. 12) afirma que ela não representa uma lista exaustiva de dimensões e que elas não são mutuamente exclusivas. Além disso, o autor salienta que novos itens podem ser incluídos em cada dimensão e que novas dimensões também podem ser acrescentadas no sentido de ampliar os elementos de caracterização, como o tamanho da organização, estilos de gestão e capacidade gerencial, por exemplo. O autor pontua, ainda, que pode existir uma subdivisão do planejamento, como na área de *marketing*, por exemplo. Nesse caso, o planejamento seria aplicado nas atividades de vendas, distribuição, programas promocionais etc. A ilustração 2 representa as dimensões discutidas pelo autor.

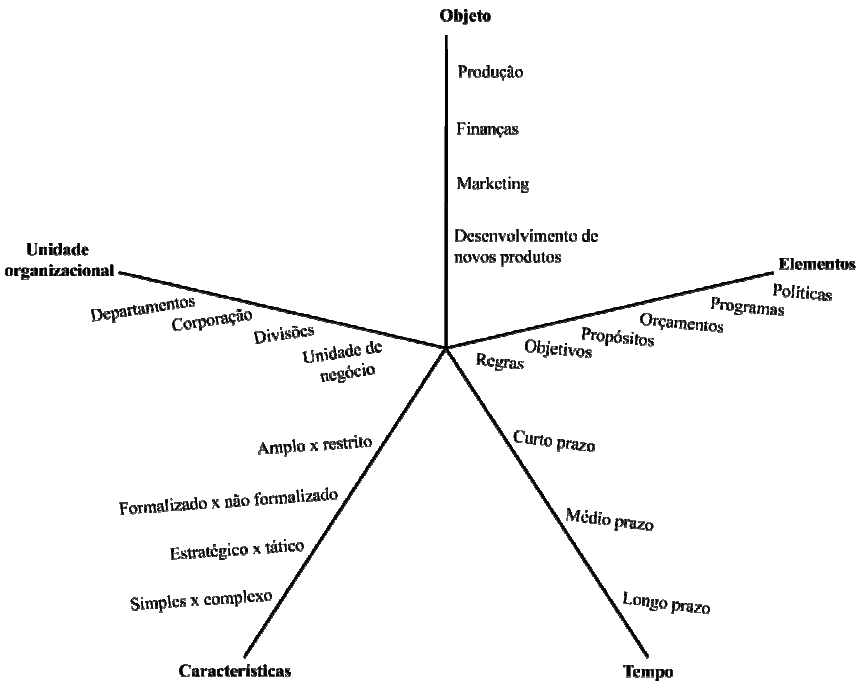


Ilustração 2: As cinco dimensões do planejamento
Fonte: adaptada de Steiner (1969, p. 12).

Dias (1982, p. 19) contribui para uma melhor compreensão do planejamento desenvolvido no contexto empresarial e apresenta os elementos que caracterizam a atividade nessa circunstância. Ademais, as colocações do autor reforçam as diferenças entre planejamento e

outras atividades, como previsão e solução de problemas, discutidas por Oliveira (2009, p. 4) e mencionadas anteriormente. As características básicas do planejamento na perspectiva de Dias (1982, p. 19) estão apresentadas no quadro 1.

Quadro 1: Características básicas do planejamento

Abrangência	O planejamento deve ser abrangente e considerar a organização como um todo.
Integração	A integração é refletida na estrutura dos planos organizacionais, que devem ser compatíveis entre si, levar em conta todos os componentes e unidades da organização e se interligarem de modo que o conjunto possa representar o planejamento global da organização. Assim, o planejamento deve ser integrado e não visto como um simples agregado de planos, projetos, programas ou funções.
Dimensão temporal	O planejamento tem uma dimensão de longo prazo e é orientado para o futuro de uma organização, resultante de decisões atuais tomadas a partir de uma análise das suas consequências futuras e não com base em pressões imediatistas.
Processo	O planejamento é um processo que define estratégias e planos, detalhando programas e projetos orientados para sua implementação, além de incluir formas de avaliação de desempenho e sistemas de *feedback*, garantindo seu dinamismo para atender às constantes mudanças do ambiente.
Flexibilidade	Dias (1982, p. 20) ressalta que o planejamento deve ser flexível e orientado para a ação, sendo rígido o suficiente para promover uma orientação segura e ao mesmo tempo flexível para adaptar-se às mudanças.
Filosofia	O planejamento representa muito mais uma filosofia do que uma técnica. Segundo Dias (1982, p. 20), "Muito mais importante que os instrumentos que se usam para planejar é a atitude dos indivíduos que dirigem uma organização em face do planejamento." Para o autor, o primeiro passo a ser dado na direção de um planejamento adequado refere-se à criação de um clima apropriado dentro da organização.

Fonte: adaptado de Dias (1982, p. 19).

Tendo como base as considerações apresentadas, pode-se caracterizar o planejamento como uma forma de abordagem gerencial que é desenvolvido mediante um processo integrado e flexível, que envolve a organização como um todo e que direciona suas ações para o futuro.

1.1.2 Função administrativa do planejamento

Visto sob o ângulo de uma função da administração, o planejamento se destaca como aquela que integra e orienta as demais funções administrativas, sendo, portanto, um recurso fundamental para garantir que o processo amplo de administrar seja contemplado de forma satisfatória. Nessa perspectiva, as contribuições do engenheiro francês Henri Fayol foram importantes para fundamentar o conceito de planejamento e sua importância a partir dos trabalhos realizados por ele no início do século XX. Fayol (1970, p. 65) afirma que a atividade da administração é caracterizada por cinco funções específicas ou denominadas por ele de elementos de administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle. A função previsão, a qual deu origem ao planejamento, é destacada por Fayol (1970, p. 65),

quando cita que essa função, mesmo não sendo sinônimo de administrar, é uma atividade essencial da administração. Para o autor, “A máxima governar é prever dá uma ideia da importância que se atribui à previsão no mundo dos negócios.” Nesse sentido, “Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir” (FAYOL, 1970, p. 65).

Dias (1982, p. 23) comenta o papel fundamental de Fayol no estabelecimento das funções da administração, em especial a de planejamento, e diz que estudos posteriores, realizados nos 50 anos seguintes, “[...] reafirmaram a posição pioneira de Fayol, revelando um interesse contínuo pelo assunto e uma consciência crescente da importância do planejamento para o desenvolvimento e mesmo para a sobrevivência das organizações.” Jain (1993, p. 4) também faz referência ao trabalho de Fayol, citando-o como o primeiro bem sucedido esforço de formalizar o planejamento no mundo dos negócios.

Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 129) reforçam a posição do planejamento, afirmando que a atividade é a mais elementar e universal de todas as funções da administração, sendo a base para integrar as outras funções e especialmente necessário para controlar as diversas operações da organização. Koontz e O’Donnell (1981 p. 71) e Steiner (1969, p. 25) colocam o planejamento como um requisito primordial às outras funções administrativas e destacam sua posição dominante perante as outras. Assim, pode-se inferir que as funções de organização, compreendida como o desenvolvimento de um modo sistemático de reunir os recursos físicos e humanos para a realização dos objetivos e das metas definidas no planejamento, de direção, a qual procura dirigir os esforços da organização para um propósito comum, comunicando, liderando, motivando e instruindo as pessoas sobre como desempenhar as atividades para atingir o objetivo estabelecido, e por fim, de controle, são desenvolvidas a partir das diretrizes do planejamento. Das quatro funções administrativas, Daft e Marcic (2004, p. 146) enfatizam que o planejamento é a mais fundamental de todas e que “[...] todo o restante decorre do planejamento [...].”

Considerando que as demais funções têm suas bases nas diretrizes do planejamento, a sua não execução pode dificultar todo o processo administrativo ou até mesmo inviabilizar negócios. Nessa perspectiva, Stevens *et al* (2001, p. 4) comentam que estudos relativos ao fracasso de empresas revelam que os problemas básicos que levaram a essa situação, sejam eles relacionados a falta de capital, localização inadequada, distribuição ineficiente ou ausência de

competência administrativa, têm sua raiz no planejamento. No âmbito organizacional, Stoner e Freeman (1999, p. 137) argumentam que, sem planejamento, os administradores podem não saber como devem organizar as pessoas e os recursos, nem mesmo terão uma ideia sobre o que organizar. Além disso, a ausência do planejamento faz com que a liderança seja comprometida, assim como dificulta o alcance dos objetivos e os motivos pelos quais eles não foram atingidos. Já para Koontz e O'Donnell (1981, p. 69), embora não se possa prever o futuro com exatidão e levando em conta que diversos fatores podem interferir durante o processo, "[...] se não houver planejamento, os acontecimentos são deixados ao acaso."

Schermerhorn Junior (1999, p. 94) retoma a ideia do planejamento como ponto de partida para a tomada de decisão das outras funções administrativas, sendo, portanto, responsável por dar início ao processo gerencial, construindo as bases para os esforços gerenciais da organização, identificando os objetivos e determinando o que deve ser feito para alcançá-los.

1.1.3 Enfoque sistêmico do planejamento

Na seção anterior buscou-se delinear os conceitos básicos sobre a função planejamento, a qual envolve a tomada antecipada de uma série de decisões visando ao alcance de estados futuros desejados por meio da realização de um processo sistemático. Com isso, é possível inferir que o processo de planejamento é formado por diferentes fases ou etapas, caracterizando o planejamento como um sistema organizacional. Na perspectiva de Certo (2003, p. 107), para que o processo de planejamento seja bem sucedido, é importante percebê-lo como um sistema organizacional constituído por partes inter-relacionadas. Masiero (2007, p. 30) conceitua sistema como "[…] um conjunto de elementos que se inter-relacionam de forma coesa e integrada, buscando atingir determinado objetivo."

Ackoff (1981, p. 2) também enfatiza o planejamento como um sistema, afirmando que essa função é necessária quando a consecução do estado futuro desejado envolve um conjunto de decisões que são interdependentes, isto é, um sistema de decisões. Ackoff (1981, p. 2) lembra que um conjunto de decisões forma um sistema, caso o efeito de cada decisão dependa de pelo menos outra decisão do conjunto. Além disso, o referido autor complementa que "[…] a complexidade do planejamento vem do inter-relacionamento das decisões do que delas em si" (ACKOFF, 1981, p. 2).

Carvalho (1979, p. 36) segue na mesma linha ao argumentar que o planejamento é um processo, um conjunto de fases pelas quais se realiza uma operação, e, sendo um conjunto de fases visando a um objetivo final, a sua realização não pode ser aleatória ou desordenada. Assim, Carvalho (1979, p. 37) destaca que o processo é sistematizado, obedece a relações precisas de interdependência que o caracterizam como um sistema, ou seja, um conjunto de partes (fases, subprocessos) que são ordenadas entre si, de maneira a formarem um todo coerente e harmônico, visando alcançar um objetivo determinado.

Em se tratando do processo de planejamento, a abordagem de Ackoff (1981, p. 4) envolve uma sequência composta por cinco etapas de decisão:

1. Fins: refere-se à determinação dos objetivos e das metas desejados.
2. Meios: é a escolha de políticas, programas, procedimentos amplos e práticas através dos quais a organização buscará atingir os objetivos.
3. Recursos: envolve a determinação dos tipos e quantidade de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e ser alocados às atividades.
4. Implantação: é a fase de determinação dos procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado.
5. Controle: é a escolha de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução.

Carvalho (1979, p. 58) sublinha que as etapas que formam o processo de planejamento não podem ser desenvolvidas de forma desordenada, mas devem seguir algumas regras ou normas que o tornam um sistema. Além da já comentada interdependência entre as fases, Carvalho (1979, p. 59) destaca que os produtos de cada uma dessas fases do processo podem afetar os insumos ou entradas da fase anterior, criando uma função de realimentação dos subprocessos, gerando um conjunto de funções harmônicas e coerentes caminhando para um objetivo comum. Além disso, o referido autor faz importante observação acerca dos recursos necessários para que o planejamento e sua implementação sejam efetivados, afirmando que as diferentes fases que compõem o processo não se realizam “[…] sem uma configuração material representada por uma instituição, um grupo de pessoas ou por um indivíduo” (CARVALHO, 1979, p. 58).

O conjunto de fases que caracteriza o processo de planejamento na abordagem de Carvalho (1979, p. 36) é representado por:

1. Conhecimento da realidade: expressa o processo analítico e de síntese de conhecer a realidade social, econômica ou territorial em análise. “Por realidade devem ser entendidos o diagnóstico e prognósticos dos principais indicadores explicativos de uma situação problema, situação espacial e temporal de uma variável considerada” (CARVALHO, 1979, p. 36).
2. Decisão: é o processo em que as diferentes alternativas para solucionar um problema, seja de uma empresa, de um grupo de pessoas ou de um indivíduo, são estudadas, tendo em vista otimizar os recursos e a estratégia estabelecida. Essa fase é apoiada nas mais variadas técnicas de decisão e fortemente relacionada com o objetivo final a que se pretende atingir.
3. Ação: é a implantação ou efetivação das decisões tomadas com o objetivo de transformar a situação em análise. Está relacionada com o conjunto de proposições (decisões traduzidas em termos de planos, programas e/ou projetos) elaboradas na fase anterior.
4. Crítica: é todo o conjunto de processo ou subprocessos de acompanhamento, controle e avaliação do desempenho de determinadas operações objetivando realimentar o processo decisório, tendo em vista a correção de desvios ou distorções do processo de implantação.

Koontz e O’Donnell (1981, p. 81) também contribuem para a discussão sobre as etapas para o desenvolvimento do planejamento, porém com uma orientação de caráter empresarial, e afirmam que, independentemente do tipo de objetivo que se deseja alcançar, dos mais simples aos mais complexos, um planejamento deve seguir seis etapas:

1. Estabelecimento de objetivos: na perspectiva dos autores, devem-se, em primeiro lugar, estabelecer os objetivos para toda a organização e, a seguir, para as outras unidades subordinadas, criando uma hierarquia coordenada de objetivos.
2. Estabelecimento de premissas: as premissas são os pressupostos do planejamento a respeito dos ambientes futuros nos quais os planos irão operar. Para Koontz e O’Donnell (1981, p. 82), “Essas premissas consistem em dados de previsão

fundamentadas em fatos, diretrizes básicas e aplicáveis e planos empresariais existentes.”

3. Determinação de rumos alternativos: nesta etapa, devem-se examinar as maneiras alternativas de atingir os objetivos determinados. Para Koontz e O’Donnell (1981, p. 84), é muito difícil existir um plano para o qual não haja alternativas razoáveis, sendo comum uma alternativa não muito óbvia revelar-se como a mais adequada.
4. Avaliação dos rumos alternativos: depois de investigar as alternativas existentes, analisando os pontos fortes e fracos, a quarta etapa refere-se à avaliação dessas alternativas, tendo como base os objetivos pretendidos e as premissas levantadas.
5. Escolha de um rumo: Koontz e O’Donnell (1981, p. 85), afirmam que essa etapa é o momento da tomada de decisão, sendo a escolha da forma de agir mais promissora de levar a organização ao alcance de seus objetivos. A escolha será feita com base na avaliação das alternativas e das premissas, inclusive as análises do ambiente interno e externo da organização.
6. Formulação de planos derivados: são os planos derivados para as demais áreas da organização e que darão condições de que o plano principal seja alcançado.

Baptista (2002) aborda o planejamento a partir de uma perspectiva social, o qual se organiza por meio de um processo racional composto por operações inter-relacionadas, formando um ciclo de reflexão-decisão-ação-reflexão. Cada operação diz respeito a determinadas ações ou, como denomina Baptista (2002, p. 29), de “fases metodológicas”, as quais são desenvolvidas ao longo do processo. O quadro 2 apresenta a síntese das ideias da autora, incorporando as operações do processo e as respectivas fases metodológicas.

Quadro 2: Síntese da dinâmica do processo de planejamento

Processo racional	Fases metodológicas
Reflexão	Construção/reconstrução do objeto
	Estudo de situação Estabelecimento de prioridades
	Propostas alternativas
Decisão	Escolha de prioridades Escolha de alternativas Definição de objetivos e metas
Ação	Implementação Execução Controle
Retorno da reflexão	Avaliação/crítica dos processos Retomada do processo

Fonte: adaptado de Baptista (2002, p. 29).

Pode-se perceber que as diferentes etapas que compõem o processo genérico de planejamento apresentam certa similaridade entre os autores pesquisados. Nota-se, porém, que Carvalho (1979, p. 36) e Baptista (2002, p. 2) comentam sobre a etapa de análise da situação/realidade, a qual não foi explicitada pelos demais autores e que se configura como uma fase importante no processo, fornecendo subsídios para as demais etapas.

1.1.4 Evolução dos processos de planejamento

Aaker (2007), Gluck, Kaufman e Walleck (1982) e Hax e Majluf (1984) são exemplos de autores que discutem a evolução dos processos de planejamento de maneira similar, e não é objetivo da presente seção analisar criticamente as propostas, mas, sim, revelar como o planejamento empresarial se desenvolveu e evoluiu (desde a adoção de práticas rudimentares de orçamentação até a adoção da administração estratégica), mediante as diferentes configurações ambientais pelas quais as empresas se deparavam. Além disso, busca-se, ao longo dessa descrição, revelar que o planejamento é uma função presente em todos os níveis hierárquicos de uma organização, porém, com diferentes enfoques e graus de complexidade. A intenção final é situar nesse contexto uma configuração específica de planejamento, que é o planejamento de *marketing*, o qual apresenta como um de seus resultados principais, o plano de *marketing*, documento que contém as ações genéricas dos quatro elementos do composto de *marketing*, dentre eles aquelas relacionadas à comunicação de *marketing*.

Por ser uma abordagem didática e amplamente referenciada, optou-se por apresentar a evolução dos processos de planejamento segundo a proposta de cinco estágios de Hax e

Majluf (1984), com contribuições dos outros autores, em especial, os referenciados anteriormente. Para Hax e Majluf (1984, p. 2), cada um dos estágios representa uma resposta às diferentes necessidades de planejamento das empresas, e, como elas não têm a mesma necessidade, é comum encontrar organizações que desenvolvem seu planejamento conforme as premissas dos estágios iniciais de evolução do planejamento. Além disso, os autores destacam que não há uma única maneira de planejar, em virtude de vários fatores, como o tipo de negócio no qual a empresa opera, a intensidade da competição e a complexidade do ambiente. Diante disso, Hax e Majluf (1984, p. 2) defendem que as empresas devem buscar adotar um sistema de planejamento coerente com a sua realidade.

- **Primeiro estágio: Orçamento e controle financeiro**

Para Hax e Majluf (1984, p. 2), esse estágio ocorreu por volta dos anos 30, associado, assim, ao início do século XX, época na qual a produção em massa era o padrão, a concorrência era pequena, a demanda maior que a oferta, a economia se comportava de maneira estável e havia alta previsibilidade dos acontecimentos futuros, por isso a preocupação com o longo prazo era pequena. O cenário favorável da época também é comentado por Ansoff (1990, p. 32). Para o autor, as linhas industriais estavam bem traçadas, e boa parte das empresas oferecia oportunidades de negócios promissoras. Em função do ambiente propício, as empresas começaram a crescer e demandar ferramentas de controle orçamentário e gerenciamento do fluxo de caixa. Aaker (2007, p. 23) comenta que, nesse estágio, a ênfase da gestão era controlar os desvios do orçamento estabelecido para os vários departamentos da empresa e a premissa básica era a de que o passado se repetia. Gluck, Kaufman e Walleck (1982, p. 1) lembram que, nessa fase inicial de desenvolvimento, o planejamento é visto como uma questão financeira e procedimentos foram desenvolvidos visando à previsão de receitas, custos e necessidades de capital para o período de um ano.

- **Segundo estágio: Planejamento de longo prazo**

Na perspectiva de Hax e Majluf (1984, p. 10), “O planejamento de longo prazo surgiu como uma resposta das empresas para gerenciar de forma mais efetiva o crescimento ocorrido após a Segunda Guerra Mundial.” Jain (1993, p. 2) ilustra o cenário favorável vivido pelas empresas e o papel do planejamento nos anos 50 e 60. Para o autor, “[...] o crescimento foi a realidade dominante do ambiente econômico, e o processo de planejamento desenvolvido durante esse período foi tipicamente direcionado para a descoberta e exploração de oportunidades de negócio.” O crescimento experimentado pelas empresas, especialmente as

americanas, fez com que seus lucros aumentassem e os negócios se diversificassem, uma vez que “[...] as empresas norte-americanas dominavam a economia global devido à superioridade tecnológica e porque a infraestrutura de muitos países fora seriamente prejudicada durante a guerra” (HARRISON, 2005, p. 26).

Nesse novo cenário, o planejamento passou a contemplar a previsão do ambiente no longo prazo e estabelecer objetivos desafiadores, que guiaram as ações das empresas. Gluck, Kaufman e Walleck (1982, p. 12) argumentam que esse estágio pouco se diferencia do anterior, exceto pelo maior horizonte de tempo considerado no planejamento. Corroborando com essa afirmação, Aaker (2007, p. 25) lembra que, nessa etapa do processo de evolução, a estrutura de tempo não era necessariamente tão limitada como no sistema de orçamento, podendo o planejamento avançar para dois, cinco ou dez anos.

Para que o planejamento fosse desenvolvido, Hax e Majluf (1984, p. 10) ensinam que o ponto de partida era “[...] uma previsão de vendas da empresa nos anos subsequentes à análise.” Depois disso, todas as outras atividades da organização eram dimensionadas com base nesses dados de previsão. Para os referidos autores, houve, nesse estágio, a incorporação de técnicas de análise de investimentos e avaliação econômica do desempenho. Com isso, percebe-se que a premissa básica, nesse estágio, era a de que o comportamento futuro seguiria a tendência estabelecida no passado. Diante disso, uma importante limitação dessa abordagem de planejamento repousa no fato de que, em ambientes de mudança, as projeções futuras deixam de ser válidas, por isso “O planejamento de longo prazo não funciona em condições externas de mudança e com atividades competitivas intensas” (HAX; MAJLUF, 1984, p. 13).

- **Terceiro estágio: Planejamento estratégico do negócio**

Esse estágio, segundo Hax e Majluf (1984, p. 14), surgiu nos anos 70 em função de dois aspectos que caminhavam para direções opostas: a crise econômica, causada pela crise do petróleo e que diminuiu a capacidade da demanda, e o aumento da oferta dos produtos, gerado pelo crescimento das empresas, que, nos anos anteriores, investiam seus lucros na aquisição de diversos negócios, tornando as organizações verticalizadas. Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 48) descrevem que as abordagens anteriores (controle financeiro e o planejamento de longo prazo) pareciam inadequadas para o tratamento dos novos desafios que surgiram. Nessa nova situação, “[...] o foco da administração mudou da produção para o *marketing*” (HAX; MAJLUF, 1984, p. 14), surgindo a necessidade de segmentar a empresa em unidades

estratégicas de negócios (UENs), com o objetivo de gerar autonomia e melhor eficiência das operações. Hax e Majluf (1984, p. 15) comentam que o desenvolvimento do conceito de segmentação de negócios introduziu a abordagem da análise de portfólio, a qual foi útil para resolver questões como a atratividade do negócio, forças competitivas e alocação de recursos. Ghemawat (2007, p. 21) faz referência à abordagem de avaliação dos negócios ao lembrar que acontecimentos como a diversificação dos negócios e as mudanças tecnológicas ocorridos nos anos 60 aumentaram a complexidade das operações das empresas, fazendo surgir a "[...] necessidade de medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar vários tipos de negócios."

Comentado as mudanças ocorridas nos anos 70, Motta (2004, p. 85) destaca que as abordagens de planejamento até então consideradas como suficientes para a condução dos negócios já não eram mais adequadas. Para o autor, "Percebia-se que a visão de longo prazo, associada a objetivos específicos e a metodologia de estudos de tendência, já não mais servia às imposições de uma era de mudanças sociais e econômicas muito rápidas."

Mendes, Binder e Prado Júnior (2006, p. 2) destacam a importância do planejamento estratégico para as organizações no ambiente competitivo durante seu processo de consolidação, comentando que, "No decorrer dos anos 70, o planejamento estratégico passou a ser visto como um componente indispensável a qualquer corporação que buscasse alcançar desempenho superior, o que resultou em uma grande influência sobre a prática da administração." Nesse contexto de mudança, o planejamento passa a ser feito em caráter formal em cada unidade estratégica de negócio, sendo a alocação dos recursos e a definição das medidas de desempenho para o controle gerencial decisões tomadas no nível corporativo. Jain (1993, p. 3) comenta que, em decorrência das mudanças ocorridas nessa época, surgiu a necessidade de um controle mais centralizado dos recursos, preocupação essa que permeou os esforços de planejamento. O processo formal de planejamento estratégico, na abordagem de Hax e Majluf (1984, p. 16), é composto pelos seguintes elementos: definição da missão do negócio, análise do ambiente interno e externo, formulação das estratégias do negócio e dos programas de ação, definição da alocação de recursos e das medidas de desempenho e, por fim, orçamento.

- **Quarto estágio: Planejamento estratégico corporativo**

O cenário vivido pelas empresas a partir dos anos 80 era de aprofundamento das grandes transformações econômicas, políticas e sociais, com destaque para as rápidas mudanças tecnológicas, surgimento de fortes competidores japoneses e os novos desafios advindos dos processos de internacionalização. A competição mais acirrada pressiona a eficiência das operações, e questões como produtividade, qualidade e custo se tornam as preocupações principais das empresas (HAX; MAJLUF, 1984, p. 35). Diante disso, a excessiva descentralização e autonomia das unidades de negócios começam a ser revistas, e as suas estratégias passam a ser derivadas da missão e visão da corporação. Em função dessa orientação, o planejamento estratégico volta a ter seu início no nível corporativo, considerado pelos autores como um processo disciplinado, que contém uma definição clara do esforço organizacional necessário para atingir os objetivos de uma empresa.

Hax e Majluf (1984, p. 44) propõem que o desenvolvimento do planejamento estratégico corporativo seja feito em doze etapas, as quais permeiam os três níveis hierárquicos do planejamento (corporativo, negócios e funcional) e obedecem ao seu ciclo anual: formulação da estratégia, programação estratégica e orçamentos estratégico e operacional. A ilustração 3 expõe o processo completo elaborado por Hax e Majluf (1984, p. 42), e, na sequência, uma breve descrição das etapas é apresentada.

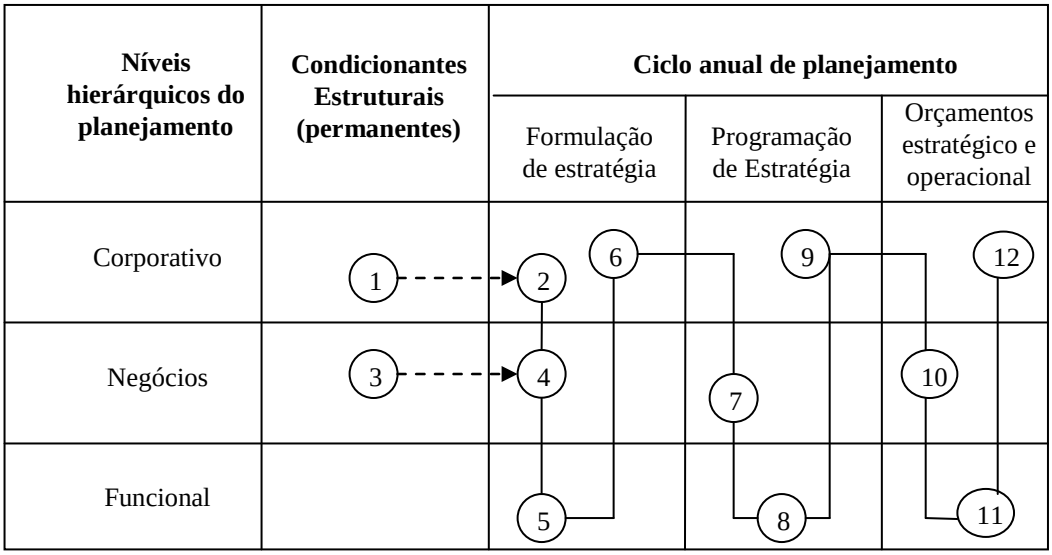


Ilustração 3: Processo formal do planejamento estratégico corporativo
Fonte: adaptada de Hax e Majluf (1984, p. 42).

Hax e Majluf (1984, p. 40) fazem uma observação a respeito da natureza das tarefas do planejamento, argumentando que aquelas definidas para um período de tempo mais longo são

chamadas de condicionantes estruturais da empresa. O primeiro desses condicionantes é a definição da visão da firma, que deve ser realizada no nível corporativo. Esse processo passa pela definição clara da missão da empresa, filosofia corporativa, direcionamento da empresa, segmentação dos negócios, definição das unidades estratégicas de negócio e grau de integração das atividades da empresa. Toledo, Campomar e Toledo (2006, p. 9) detalham ainda que, no nível corporativo, as decisões referem-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer, bem como a ênfase que cada área deverá receber. Assim, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, de acordo com os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas.

Outra atividade que adquire caráter estrutural na proposta de Hax e Majluf (1984) e é realizada pelo nível de negócios é a definição da missão. Essa atividade envolve a definição de qual é o escopo do negócio, a identificação do segmento de produto-mercado no qual essa unidade irá atuar e como competir nesse ambiente, e deve ser sempre alinhada ao que foi definido no nível corporativo. Para Toledo, Campomar e Toledo (2006, p. 9), o planejamento ao nível dos negócios relaciona-se com o uso eficiente dos recursos e preocupa-se com o direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios.

Dando sequência à abordagem de Hax e Majluf (1984), a primeira atividade do ciclo anual de planejamento é a definição da postura estratégica e as diretrizes de planejamento, a qual é realizada no nível corporativo, que redefine as estratégias direcionadoras da empresa, quais os desafios a serem perseguidos em cada nível da corporação e quais os objetivos de desempenho da corporação. Uma vez tendo essa definição, o próximo passo é realizado pelo nível dos negócios e consiste na formulação das estratégias e dos programas de ação que serão seguidos pelas unidades de negócios para responder ao que foi determinado no nível corporativo. Em seguida, é o nível funcional que deverá fazer o mesmo exercício, formulando a estratégia, definindo os seus programas de ação alinhados aos propósitos da estratégia definida no nível dos negócios. Após essas três etapas finalizadas, o processo de formulação de estratégia volta para o nível corporativo para consolidação das estratégias definidas no nível dos negócios e funcionais, definição clara do portfólio e determinação das prioridades de alocação de recursos.

A segunda etapa a ser cumprida é a programação estratégica. Nessa etapa, o primeiro passo deve ser dado no nível dos negócios, através da especificação dos programas de ação, com definições claras dos propósitos e métricas que devem ser atingidas para cada estratégia deliberada. Em seguida, o mesmo processo é cumprido no nível funcional. Uma vez essas duas fases cumpridas, os planos de ação específicos são analisados no nível corporativo para definição da alocação dos recursos e validação das medidas de desempenho para o controle gerencial.

A última etapa a ser cumprida no planejamento estratégico é o orçamento estratégico e operacional das ações definidas ao longo do processo. Esse estágio tem início no nível dos negócios, seguido pelo nível operacional, e, em última instância, passa pelo crivo no nível corporativo, para consolidação, aprovação e definição dos fluxos de caixa que devem ser gerados.

O quadro 3 resume e descreve as etapas do processo, as decisões relativas a elas, o nível hierárquico no qual as decisões são tomadas e em qual etapa do ciclo de planejamento elas se desenvolvem.

Quadro 3: Resumo do processo formal do planejamento estratégico corporativo

Etapa	Decisões	Nível hierárquico	Etapa do ciclo
1	a) Visão da empresa: missão da empresa, segmentação de negócios, integração horizontal e vertical, filosofia corporativa, questões estratégicas especiais. b) Infraestrutura administrativa, cultura corporativa e gestão de pessoas-chave.	Corporativo	Condicionante estrutural
2	Postura estratégica e guias de planejamento: direcionamentos para a estratégia corporativa, desafios para o planejamento nos níveis da corporação, negócios e funcional, e objetivos de desempenho corporativos.	Corporativo	Formulação da estratégica
3	A missão do negócio: escopo do negócio, meios para competir e identificação de segmentos produto-mercado.	Negócios	Condicionante estrutural
4	Formulação da estratégia de negócios e amplos programas de ação.	Negócios	Formulação da estratégica
5	Formulação de estratégia funcional: participação do planejamento de negócio, concorrência e não concorrência para as propostas de estratégia de negócios, amplos programas de ação.	Funcional	Formulação da estratégica
6	Consolidação das estratégias de negócios e funcional, gestão do portfólio e compromisso com as prioridades de alocação de recursos.	Corporativo	Formulação da estratégica
7	Definição e avaliação de programas de ação específicos ao nível dos negócios.	Negócios	Programação estratégica
8	Definição e avaliação de programas de ação específicos ao nível funcional.	Funcional	Programação estratégica
9	Alocação de recursos e definição das medidas de desempenho para o controle gerencial.	Corporativo	Programação estratégica
10	Orçamento ao nível do negócio.	Negócios	Orçamentos estratégico e operacional
11	Orçamento ao nível funcional.	Funcional	Orçamentos estratégico e operacional
12	Consolidação do orçamento e aprovação dos fundos estratégicos e operacionais	Corporativo	Orçamentos estratégico e operacional

Fonte: adaptado de Hax e Majluf (1984, p. 42).

A relação entre as decisões tomadas nos três níveis hierárquicos do planejamento destacados no modelo de Hax e Majluf (1984, p. 42), bem como as tarefas amplas desenvolvidas em cada nível e as questões básicas que direcionam o planejamento são fatores que também podem ser visualizados por meio da ilustração 4.

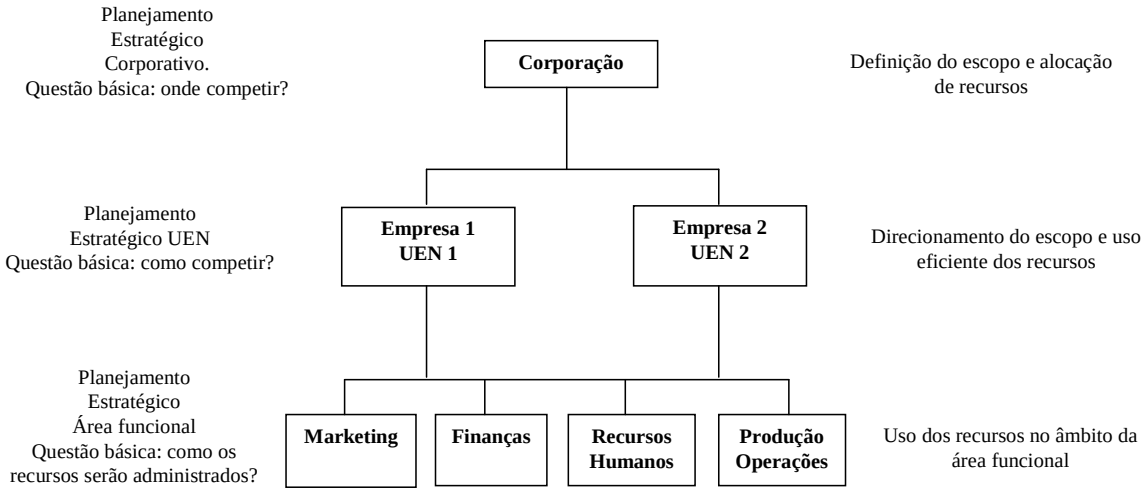


Ilustração 4: Níveis do planejamento estratégico
Fonte: adaptada de Harrison (2005, p. 37), Stevens *et al* (2001, p. 11) e Toledo, Campomar e Toledo (2006, p. 9).

Nessa proposta, fica evidenciado que é no contexto do planejamento das áreas funcionais que emergem as decisões concernentes ao *marketing*, as quais deverão ser postas em prática a partir do uso dos recursos destinados à área, tendo em vista implementar as estratégias da unidade de negócio e, segundo Toledo, Campomar e Toledo (2006, p. 9), "[...] conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da corporação." Esse processo é obtido mediante o desenvolvimento do planejamento de *marketing*, assunto que será tratado no próximo tópico.

- **Quinto estágio: Administração estratégica**

Hax e Majluf (1984, p. 72) constatam que o planejamento, por si só, não produz uma mobilização de recursos e pessoas e não é capaz de gerar uma alta qualidade do pensamento estratégico requerido em organizações complexas que atuam em um ambiente de rápidas mudanças. Na visão dos autores, para que isso aconteça, é necessário que se adotem novas posturas e práticas, envolvendo a integração entre sistemas administrativos e a estrutura organizacional, a condução dessa integração de forma estratégica e operacional, além da busca da sinergia entre a infraestrutura gerencial e a cultura corporativa, ou seja, deve-se buscar estender a estratégia para todo o campo operacional. Hax e Majluf (1984, p. 73) citam que essas integrações têm o objetivo de "[...] criar um clima que conduza a obtenção de objetivos organizacionais e a satisfação das necessidades individuais." Gluck, Kaufman e Walleck (1982, p. 16) valorizam a interface entre o estratégico e operacional, ao argumentarem que

> O fator que diferencia as empresas estrategicamente administradas daquelas que se encontram em outras fases do planejamento não é a sofisticação das técnicas de planejamento utilizadas, mas sim ao cuidado e rigor com que o planejamento estratégico está ligado à tomada de decisões operacionais.

Para Hax e Majluf (1984, p. 73), a administração estratégica tem por objetivo final o desenvolvimento dos valores corporativos, as capacidades gerenciais, as responsabilidades organizacionais e os sistemas administrativos, os quais servem de interface entre a tomada de decisão estratégia e operacional em todos os níveis hierárquicos. Tabatoni e Jarniou (1981, p. 45) enfatizam a necessidade de uma cultura estratégia na empresa e entendem que não haverá administração estratégica sem que a organização queira e seja capaz de desenvolver um processo de avaliação crítica do seu próprio conceito de administração e da sua prática administrativa. Aaker (2007, p. 26) defende que a administração estratégica é motivada pela constatação de que o ciclo tradicional de planejamento é inadequado para lidar com as rápidas mudanças que ocorrem no ambiente e, “Para lidar com surpresas estratégicas e ameaças em desenvolvimento rápido, as decisões estratégicas precisam ser antecipadas e tomadas fora do ciclo de planejamento.”

Na proposição de Aaker (2007), a palavra *mercado* foi incorporada, formando, dessa maneira, o conceito de administração estratégica de mercado, diferentemente das denominações de Hax e Majluf (1984) e Gluck, Kaufman e Walleck (1982). Para Aaker (2007, p. 26), essa inclusão “[...] enfatiza que o desenvolvimento de estratégia precisa ser conduzido pelo mercado e seu ambiente, e não por uma orientação interna”, e serve também para destacar o fato de que o processo deve ser pró-ativo e não reativo.

A relação com o ambiente e a caracterização da administração estratégica como um processo são elementos que podem ser percebidos na definição de Certo e Peter (2005, p. 3) e de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 25). Para os primeiros autores, esse forma de gestão é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto integrado a seu ambiente. Já para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 25), a administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que possibilitam à organização manter-se adaptada e ajustada ao seu ambiente, sendo esse ajuste necessário para a manutenção da competitividade. As etapas do processo são fundamentadas por Harrison (2005, p. 35), o qual determina que a administração estratégica compõe-se das etapas de análise do ambiente, estabelecimento da direção estratégica, formulação das estratégias que

pretendem mover a organização na direção escolhida e implementação das estratégias e estabelecimento de sistemas de controle.

A partir dessas observações, forma-se a noção de que a administração estratégica lida fundamentalmente com a consolidação de conceitos, estruturas e processos que coloquem a organização em sintonia com o ambiente externo, de modo a permitir seu crescimento e manutenção no mercado. Dado que os diversos elementos que constituem o ambiente externo possuem um alto grau de volatilidade, a administração estratégica prevê maior flexibilidade nos processos decisórios e a adoção de uma postura que privilegie o contínuo aprendizado.

A ilustração 5 destaca as cinco fases da evolução do planejamento empresarial que foram comentadas, destacando a denominação dada ao estágio de desenvolvimento, as suas características gerais e o período de tempo aproximado no qual ela se desenvolveu.

Estágio	**Orçamento e controle financeiro**	**Planejamento de longo prazo**	**Planejamento estratégico do negócio**	**Planejamento estratégico corporativo**	**Administração estratégica**
Características gerais	Centrado na projeção e controle dos gastos e receitas. Eficiente utilização de recursos financeiros.	O escopo do planejamento passou a incluir, ações e orçamentos para períodos mais longos. Previsão de vendas era o ponto de partida. Projeções de tendências ambientais para cenários relativamente estáveis.	Planejamento passa a ser feito ao nível das unidades de negócio e com caráter formal, incluindo a definição da missão do negócio, das estratégias, programas de ação, alocação de recursos e medidas de desempenho.	Formal, direcionado e iniciado no nível corporativo para a gestão do portfólio e alocação de recursos, com níveis de orçamento e controle para gerenciar as ações das unidades de negócio.	Desenvolvimento de valores corporativos, capacidades gerenciais, responsabilidades organizacionais e sistemas de administração que integram as decisões estratégicas e operacionais nos níveis hierárquicos.
Período aproximado	Antes de 1950	Década de 50-60	Anos 70 - 90	Anos 70-90	A partir da década de 80

Ilustração 5: Evolução do planejamento empresarial
Fonte: adaptada de Hax e Majluf (1984) e Toledo (2009).

1.1.5 Planejamento de *marketing*

Em se tratando da área funcional de *marketing*, o exercício do planejamento, que resulta na confecção do plano de *marketing*, é a atividade principal para o direcionamento e a coordenação dos recursos relativos à função, bem como para auxiliar a empresa na identificação e criação de vantagens competitivas sustentáveis (McDONALD, 1992, p. 5). Antes de avançar nas questões pertinentes ao planejamento de *marketing*, bem como em sua definição e etapas para seu desenvolvimento, faz-se necessário retomar brevemente as

relações da atividade com os níveis de planejamento da organização (dando continuidade ao raciocínio da ilustração 4) e estabelecer a integração do planejamento de *marketing* com as áreas funcionais que a compõem.

A primeira observação nesse sentido é a de que o planejamento de *marketing* é desenvolvido mediante um processo sistemático de tomada de decisão, o qual deve ser baseado nas diretrizes, prioridades e restrições estratégicas definidas pelo planejamento da unidade de negócio e, em última instância, mas não menos importante, da corporação. Nessa perspectiva, Anderson e Vincze (2004, p. 78) destacam que o processo de planejamento estratégico e o processo de *marketing* são intimamente relacionados, uma vez que as decisões da administração de *marketing* devem ser consistentes com a estratégia de negócio da empresa. McDonald (2004, p. 29) ressalta que o planejamento de *marketing* não pode ser discutido de forma isolada do planejamento estratégico da corporação e diz que “[...] é provável que o modo como o planejamento de *marketing* de uma organização for realizado será um microcosmo do modo principal usado pela empresa para seu planejamento corporativo.” O mesmo autor congrega, na ilustração 6, o planejamento de *marketing*, o qual é baseado em mercados, clientes e produtos, o planejamento de negócios/empresarial, responsável por aplicar recursos nos mercados identificados e o planejamento corporativo, que envolve questões já discutidas anteriormente, como os critérios de alocação de recursos nas diversas unidades de negócio.

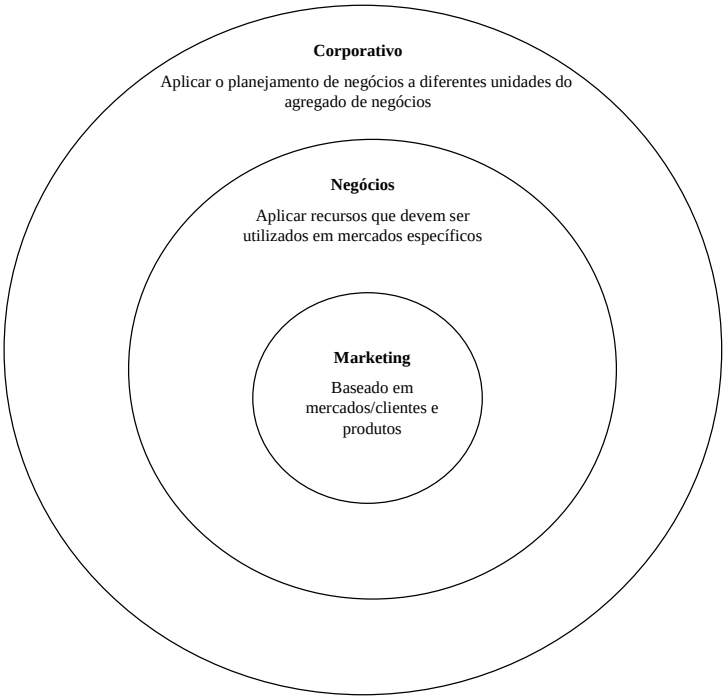


Ilustração 6: O planejamento de *marketing* no âmbito do planejamento de negócios e corporativo
Fonte: McDonald (2004, p. 31).

Gilligan e Wilson (2009, p. 49) concordam com McDonald (2004, p. 29), ao afirmar que as estratégias de *marketing* de uma organização não são desenvolvidas de forma isolada; ao invés disso, elas precisam ser desenvolvidas de forma contextualizada ao plano corporativo e estar de acordo com os condicionantes por ele impostos.

A segunda observação busca salientar que as ações resultantes do processo de planejamento de *marketing* devem ser integradas e consistentes com as demais áreas funcionais, para que, juntas, possam ser capazes de atender às demandas do mercado-alvo, bem como aos interesses da própria organização. O papel a ser desempenhado pelo gestor de *marketing* a partir dessas observações é proposto por Cravens e Piercy (2007, p. 29). Para os autores, as responsabilidades dos diretores de *marketing* incluem participar da formulação da estratégia empresarial e desenvolver estratégias de *marketing* que sejam consistentes com ela, e que, ao mesmo tempo, estejam integradas a outras estratégias funcionais. Ferrell e Hartline (2005, p. 34) e Harrison (2005, p. 225) possibilitam uma compreensão mais detalhada dessas relações e comentam sobre a necessidade da consistência interna não só das atividades de *marketing*, mas também de outras funções, como produção e operações, finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento etc. Assim, de forma sucinta, os autores dizem que a estratégia de ação no nível funcional não se desenvolve no vácuo e de forma isolada, mas deve cumprir

alguns requisitos: i) adequar-se às necessidades e propósitos da própria área funcional com respeito ao cumprimento de metas e objetivos; ii) ser realista, tendo em vista os recursos disponíveis e o ambiente da organização; iii) ser coerente com a missão, metas e objetivos da organização.

Lambin (2000, p. 418) ressalta as conexões estabelecidas entre o planejamento estratégico de *marketing* e as demais áreas funcionais de uma organização, bem como aponta as implicações gerenciais nas relações com as áreas. Essas conexões podem ser visualizadas na ilustração 7, a qual destaca o "[...] plano estratégico como responsabilidade plurifuncional", pois, para Lambin (2000, p. 419), em uma organização orientada para o mercado, o *marketing* tem por missão orientar e reorientar de forma contínua as atividades da empresa em direção às oportunidades de crescimento e de rentabilidade, levando em conta seus recursos e *know-how*.

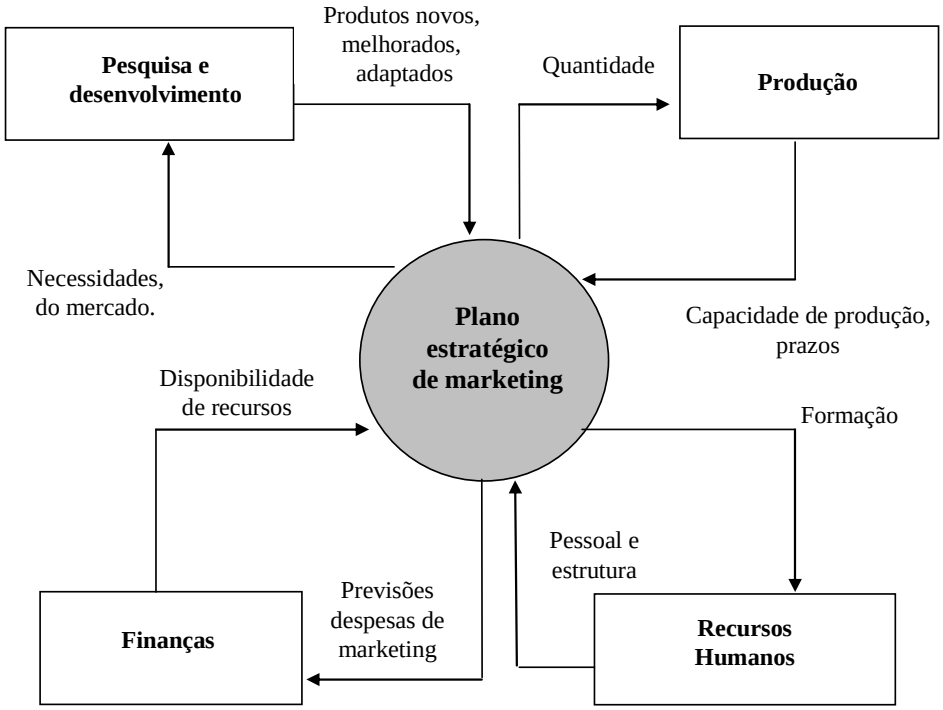


Ilustração 7: Conexões e implicações do plano estratégico de *marketing*
Fonte: adaptada de Lambin (2000, p. 419).

Para Stevens *et al* (2001, p. 13), a lógica por trás da abordagem do planejamento de *marketing* enquanto processo de pensamento e decisão é baseada na análise de onde a empresa está agora (análise da situação); na determinação de aonde a empresa deseja ir (objetivos); como ela vai chegar lá (estratégias); e na determinação de critérios que indiquem se ela está no caminho certo (monitoramento e controle). De forma sucinta, McDonald (2004, p. 22) diz que

o planejamento de *marketing* é uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de *marketing* e à formulação de planos para atingi-los.

Esse processo pode ser percebido de uma forma mais detalhada a partir das observações feitas por Ferrell e Hartline (2005, p. 25). Segundo os autores, o planejamento de *marketing* pode ser interpretado como um funil, onde as decisões amplas da corporação (missão, visão, metas e alocação de recursos) ocupam o ponto mais alto, seguidas das decisões no nível da unidade de negócio, no qual o planejamento "[...] focaliza a realização de metas e objetivos dentro de mercados e produtos bem delimitados" (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 25). Nesse ponto, os autores lembram que, em casos nos quais a organização possua apenas uma unidade de negócio, a estratégia corporativa e a de unidade de negócios são as mesmas. Na sequência do fluxo das decisões, estão aquelas mais específicas que se desenvolvem no fundo do funil. É nesse estágio que as organizações planejam e implementam as decisões de *marketing*, em especial, a escolha e análise de mercados-alvo e do composto de *marketing* adequado.

Embora seja possível compreender o planejamento de *marketing* como um processo sistemático de decisão, formado por tarefas e procedimentos analíticos com certo grau de formalização, Piercy e Morgan (1994, p. 168) argumentam que a atividade de planejamento é mais do que isso e alertam que, para tornar o planejamento mais eficaz, é necessário considerar também o comportamento dos executivos envolvidos e o contexto organizacional no qual o planejamento é executado. Assim, Piercy e Morgan (1994) consideram que o processo de planejamento de *marketing* possui três dimensões: a dimensão analítica, a comportamental e a organizacional. A dimensão analítica do planejamento consiste nas ferramentas para um planejamento sistemático (técnicas, procedimentos e sistemas formais). A dimensão comportamental preocupa-se com a maneira pela qual os gerentes percebem as atividades de planejamento, motivação, bem como o grau e a extensão de participação no planejamento. Já a dimensão organizacional preocupa-se com a estrutura organizacional na qual o planejamento é executado, juntamente com os recursos de informação e cultura corporativa.

Greenley, Hooley e Saunders (2004, p. 933) também colaboram com a noção de que o planejamento de *marketing*, para ser bem sucedido, envolve outros ingredientes importantes, além dos aspectos formais inerentes ao processo. Os referidos autores criticam os modelos tradicionais de planejamento, por estes não serem capazes de responder adequadamente às

mudanças constantes no ambiente e às oportunidades de mercado que surgem rapidamente. Assim, Greenley, Hooley e Saunders (2004, p. 933) defendem que, para aproveitar adequadamente essas oportunidades, as empresas precisam ter flexibilidade nas várias decisões que englobam o processo de planejamento de *marketing*. Essa flexibilidade é determinada por seis processos gerenciais principais, os quais foram postulados pelos autores mediante levantamento teórico. Os processos são: i) administração pró-ativa, pois revela o entusiasmo da gestão em buscar novas oportunidades de mercado; ii) agressividade competitiva, que relaciona-se com a disposição da empresa em desafiar diretamente e intensamente os concorrentes; iii) gestão inovadora, que oferece condições de criar novas e aprimoradas estratégias e táticas de *marketing*; iv) aprendizagem organizacional, a qual pode levar a uma maior compreensão das oportunidades de mercado e aprimorar as capacidades dos gestores em tomar efetivas decisões de *marketing*; v) orientação para mercado, que fornece barreiras para proteger o planejamento de *marketing* contra as ações dos concorrentes; e vi) reserva de caixa, pois pode permitir que os gestores considerem mais opções de tomada de decisão para se adaptar às oportunidades de mercado.

A ilustração a seguir (ilustração 8) apresenta o modelo proposto por Greenley, Hooley e Saunders (2004, p. 934), indicando os seis processos que determinam a flexibilidade na tomada de decisão do planejamento de *marketing* e o consequente alcance de um estado de adaptação às oportunidades de mercado.

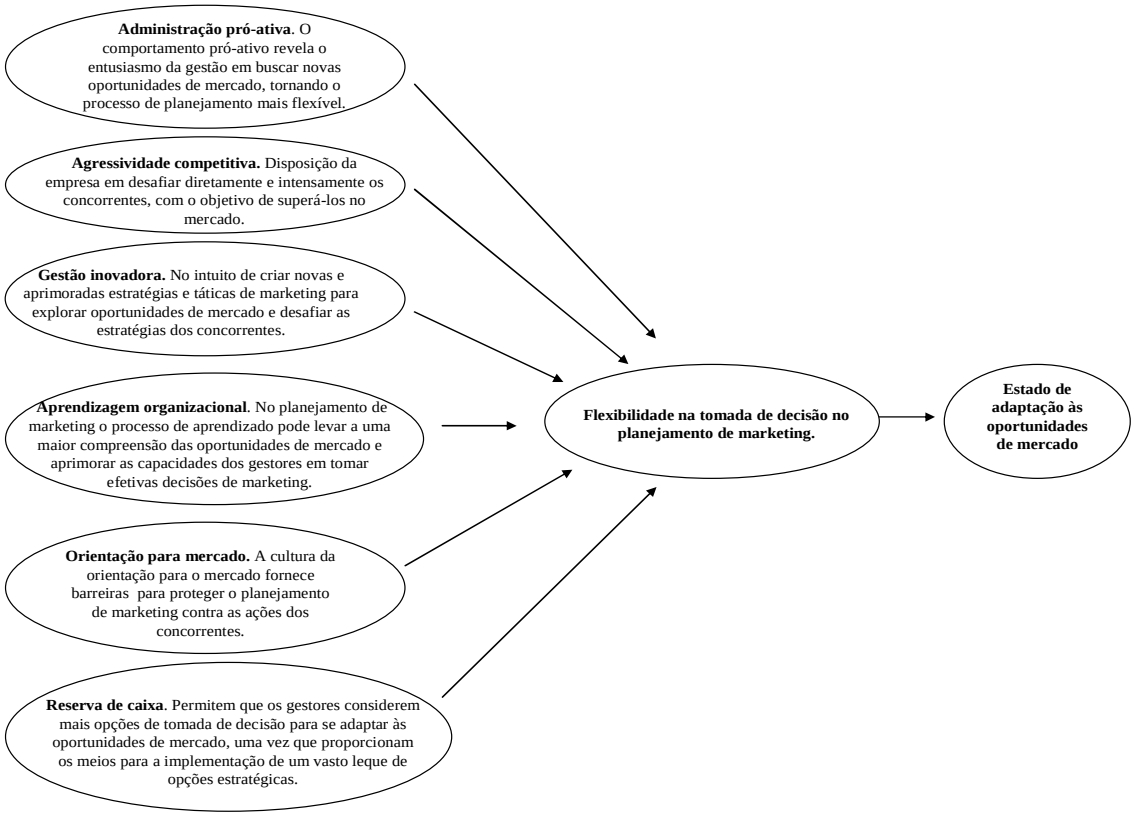


Ilustração 8: Principais processos gerenciais no planejamento de *marketing*
Fonte: adaptada de Greenley, Hooley e Saunders (2004, p. 935).

As colocações registradas até aqui pontuaram que o processo de desenvolvimento do planejamento de *marketing* é um exercício sistemático de decisão que pode proporcionar um uso mais adequado dos recursos de *marketing* e o alcance dos objetivos de forma mais efetiva. Complementarmente, ampliou-se a noção de que o planejamento de *marketing* não repousa apenas em procedimentos e técnicas formais, constituindo-se na verdade em uma tarefa complexa e multifacetada. Por ser uma tarefa complexa, que exige disciplina, organização e uma cultura orientada para sua realização, a implementação de fato do planejamento de *marketing* é crítica, sendo natural encontrar na literatura estudos que busquem identificar as principais dificuldades ou barreiras que impedem o seu desenvolvimento.

No contexto brasileiro, Giraldi e Campomar (2005) empreenderam uma revisão a cerca dos impedimentos ao desenvolvimento de uma implementação eficaz de planos de *marketing* e concluem que os estudos existentes sobre as práticas de planejamento de *marketing* identificaram forças gerenciais, de recursos humanos, culturais, de compreensão, de comunicação, estratégicas e operacionais que podem impedir o processo de planejamento e a implantação eficaz dos planos de *marketing*. Já a pesquisa de Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007), que teve por objetivo conhecer aspectos do planejamento de *marketing* nas

empresas brasileiras, indicou as principais barreiras ao desenvolvimento do planejamento de *marketing* e à confecção do plano, que são: i) estilo de gerenciamento não orientado ao planejamento; ii) falta de suporte organizacional; iii) insegurança em assumir responsabilidades e cumprir o estabelecido no plano; e iv) desconhecimento de como fazer o plano e necessidade de orientação.

O processo de planejamento de *marketing* pode ser compreendido como sendo desenvolvido em duas camadas ou níveis de decisão que se complementam. O primeiro nível de decisão é o planejamento estratégico de *marketing* e o segundo é o planejamento operacional de *marketing*. Muitas vezes, os autores não fazem uma distinção clara entre as duas abordagens, até porque, como lembram Toledo, Campomar e Toledo (2006, p. 11), não existe uma linha divisória nítida entre elas, nem mesmo entre os formatos do plano estratégico e operacional (STEVENS *et al* 2001, p. 13). Mesmo assim, buscou-se traçar as principais diferenças, em especial, no que se refere ao enfoque dado no planejamento estratégico de *marketing* e no planejamento operacional.

Para Stevens *et al* (2001, p. 12), o plano estratégico de *marketing* é caracterizado como de longo prazo e aborda os objetivos globais de *marketing* da organização e como eles serão alcançados. Além disso, o plano estratégico indica em quais produtos/mercados a empresa deseja competir. Já o plano operacional é detalhado, expõe os resultados da análise da situação e oferece um conjunto de objetivos a serem atingidos ao final de um ano, tendo foco nas decisões táticas de *marketing* necessárias para cumprir o plano estratégico de *marketing*. Ferrell e Hartline (2005, p. 34) congregam esses dois níveis de decisão ao afirmarem que, “Na estratégia de *marketing*, o processo focaliza a seleção de um ou mais mercados-alvo e o desenvolvimento de um composto de *marketing* (produto, preço, promoção, distribuição) que satisfaça as necessidades dos membros do mercado.”

Lambin (2000, p. 10) também apresenta as diferenças entre o planejamento estratégico e operacional de *marketing*, denominados por ele de *marketing* estratégico e *marketing* operacional. Para o autor, o *marketing* estratégico, cujo horizonte de tempo é de médio/longo prazo, apoia-se de modo inicial na análise das necessidades dos indivíduos e organizações, tendo como função seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos/mercados e segmentos de mercado atuais e potenciais. Ademais, Lambin (2000, p. 10) diz que o *marketing* estratégico deve orientar a empresa para as oportunidades existentes

ou criar oportunidades atrativas, que sejam adaptadas aos seus recursos, e, ao mesmo tempo, que tenham um potencial de crescimento e rentabilidade. Dentro dessa perspectiva estratégica, Westwood (1996, p. 12) considera que o planejamento de *marketing*, mediante o melhor uso dos recursos da empresa, é utilizado para identificar as oportunidades de *marketing*, segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento, auxiliando a empresa a atingir as suas metas.

O *marketing* operacional na perspectiva de Lambin (2000, p. 8) representa a ação do conceito de *marketing*, centrado na realização de volume de vendas e baseado nos meios táticos advindos do composto de *marketing*. Diferentemente do *marketing* estratégico, o *marketing* operacional tem horizonte de ação de curto/médio prazo e a sua atuação é fator decisivo para o desempenho da empresa. Lambin (2000, p. 9) reforça a importância dessa face do *marketing*, dizendo que o *marketing* operacional é o braço comercial da empresa, sem o qual mesmo o melhor plano estratégico terá dificuldades em atingir resultados satisfatórios.

Kotler e Keller (2006, p. 41) são sucintos em sua proposta sobre o tema em questão, pontuando que o plano de *marketing* funciona também em dois níveis: o estratégico, que estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida ao mercado, baseada na análise das melhores oportunidades de mercado, e o tático, o qual detalha as táticas de *marketing* e as especificações das variáveis do composto de *marketing*.

Anderson e Vincze (2004, p. 78) também contribuem para a distinção entre os dois níveis de planejamento de *marketing* e abordam o tema de forma similar a Kotler e Keller (2006, p. 41). Para esses autores, o planejamento estratégico de *marketing* é relacionado com a compreensão das necessidades dos clientes e das atividades da concorrência, bem como preocupa-se com as implicações financeiras de cada decisão tomada. O planejamento tático, por sua vez, é desenvolvido tendo como base uma visão clara da estratégia de negócio da empresa, bem como é responsável por implementar as estratégias de *marketing* responsáveis por alcançar os objetivos estratégicos determinados.

As colocações acima sinalizam que o planejamento de *marketing* desempenha um papel importante para as organizações, sendo capaz de auxiliar no direcionamento estratégico da corporação e da unidade de negócio. Essa situação fica ainda mais evidente em organizações

formadas por apenas uma unidade de negócio. Nesses casos, o planejamento estratégico do negócio, o planejamento estratégico de *marketing* e o planejamento operacional se desenvolvem em um único processo. Sobre essa possibilidade, Webster (1992, p. 11) reforça que, no nível da unidade de negócio, a distinção entre *marketing* e planejamento estratégico não é clara, sendo que, em algumas empresas, esse processo é provavelmente realizado por uma única pessoa. A contribuição ampla do processo de *marketing* é destacada por Kerin *et al* (2007, p. 30), os quais afirmam que, como o papel principal do *marketing* é manter a organização focada na contribuição de valor para o cliente, suas atividades integram os níveis corporativos e de negócios. Como exemplo, Kerin *et al* (2007, p. 30) citam o caso de uma grande corporação com múltiplas unidades de negócios, na qual o *marketing* pode ser requisitado para avaliar as tendências do consumidor como suporte ao planejamento corporativo.

1.1.6 Plano de *marketing*

O resultado do esforço do planejamento de marketing é o plano de *marketing*. Assim, fica claro que planejamento e plano não são sinônimos. Enquanto o primeiro é um exercício mental, criativo e sistemático, o segundo é a uma documentação formal de todo o processo, especificando os detalhes do como o planejamento será posto em prática. Assim, a implementação das ações de *marketing* é um passo dado após a elaboração do plano de *marketing*. Nesse sentido, Campomar e Ikeda (2006, p. 114) declaram que o plano de *marketing* é um documento escrito que estabelece os objetivos de uma organização, referentes a um próximo período de atividades. Além disso, o plano define os programas de ação necessários para o alcance desses objetivos. Com isso, os autores comentam que o plano de *marketing* especifica atividades que serão desenvolvidas e detalha como serão executadas, devendo seguir um cronograma e um orçamento específico. As diferenças entre planejamento e plano de *marketing* estão registradas no quadro 4.

Quadro 4: Diferenças entre planejamento e plano de *marketing*

Planejamento de *marketing*	**Plano de *marketing***
Pensamento	Documento
Raciocínio helicoidal	Raciocínio linear
Todas as organizações fazem	Nem todas as organizações fazem
Exercício	Resultado

Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 113).

Ferrell e Hartline (2005, p. 43) comentam que o plano de *marketing* fornece um esquema das atividades de *marketing* da organização, incluindo a implementação, avaliação e controle dessas atividades e lembram que um bom plano de *marketing* deverá atender a cinco propósitos:

1. Explicar as situações presente e futura da organização, incluindo as análises da situação e o desempenho passado da empresa.
2. Especificar os resultados esperados (metas e objetivos), de modo que a organização possa prever sua situação no final do período de planejamento.
3. Descrever as ações específicas que deverão ser efetivadas, de modo que a responsabilidade por elas possa ser atribuída e implementada.
4. Identificar os recursos que serão necessários para executar as ações planejadas.
5. Permitir o monitoramento de cada ação e de seus resultados, de modo a implementar controles. Para os autores, esse processo fornece informações para começar o ciclo de planejamento novamente no próximo período de execução.

Cravens e Piercy (2007, p. 43) também se preocupam em especificar a função gerencial do plano de *marketing*, argumentando que ele explica de forma detalhada as ações a serem tomadas, quem será o responsável por elas, os prazos a serem cumpridos e a previsão de vendas e o orçamento. Além disso, os autores citam que o plano descreve as decisões de *marketing* e direciona a implementação das decisões, a avaliação e a administração da estratégia de *marketing*. A abordagem de Westwood (1996, p. 17) sobre o plano de *marketing* recai sobre a necessidade e os benefícios de documentar as ações para facilitar a implementação por parte dos envolvidos. Assim, o autor defende que o plano de *marketing* disciplina o responsável pelo plano a colocar suas ideias, fatos e conclusões de uma forma lógica, de maneira que outras pessoas as possam seguir. Além disso, o autor coloca que o plano deve ser claro e conciso, escrito de forma simples e de fácil compreensão.

Lambin (2000, p. 420) contribui com o tema discutido e destaca que o desenvolvimento do planejamento e o plano estratégico de *marketing* apresentam as seguintes vantagens:

- descrevem o sistema de valores, a filosofia do dirigente da empresa e origina uma visão comum do futuro na equipe de dirigentes;
- explicam a situação de partida e descrevem as condições e as evoluções realizadas no

ambiente de negócios, possibilitando escolhas mais acertadas pela administração;

- são um instrumento de coordenação entre as diversas funções, permitindo que se mantenha coerência entre os objetivos e, se houver conflitos e incompatibilidades, favorecem arbitragens, tendo por base critérios objetivos.
- facilitam o acompanhamento das ações empreendidas, permitindo efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre os objetivos e o desempenho real e determinar rapidamente ações corretivas, se necessário;
- aumentam a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças imprevistas;
- permitem uma organização e uma gestão mais rigorosas, baseadas em normas, orçamentos, calendários e não em improvisos.

Mattar (2009, p. 245), por sua vez, destaca três funções de um plano de *marketing*. Para o autor, o plano de *marketing* pode ser interpretado como um instrumento: i) adequado para se obter aprovação para determinado planejamento de um produto junto à alta direção da empresa; ii) útil para comunicar os resultados do planejamento (objetivos, metas, estratégias, oportunidades, intenções, ações, responsabilidades), entre o responsável pelo planejamento de *marketing* e os responsáveis pelas execuções das diversas ações planejadas; e iii) utilizado na coordenação e controle de toda a atividade de *marketing* relacionada com um produto.

Como forma de reunir em um único esquema visual os principais conceitos discutidos até o momento e ainda permitir a identificação do planejamento de *marketing* no quadro geral do planejamento empresarial, a ilustração 9 exibe os níveis de planejamento já discutidos anteriormente e acrescenta, na área funcional de *marketing*, as duas abordagens de planejamento de *marketing* (estratégico e operacional). Ademais, a ilustração incorpora o plano de *marketing*, o qual representa o resultado formal e documentado dos esforços de planejamento realizados na área.

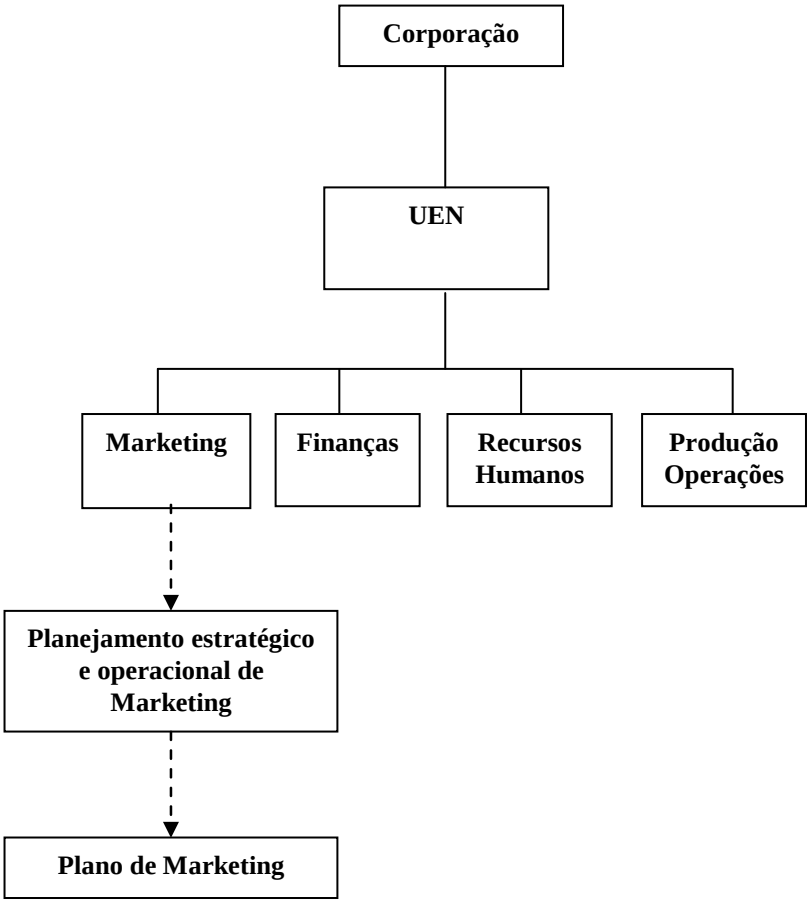


Ilustração 9: Do planejamento corporativo ao plano de *marketing*
Fonte: baseada em Toledo, Campomar e Toledo (2006, p. 9).

Sendo um processo sistemático de decisão, a realização do planejamento de *marketing* passa pelo cumprimento de algumas etapas lógicas e encadeadas, as quais precisam ser respeitadas para que os benefícios da atividade sejam perceptíveis e os objetivos alcançados. É possível encontrar na literatura de *marketing* diversas propostas a respeito de quais etapas são necessárias para o desenvolvimento de um planejamento de *marketing*, e, por consequência, qualquer tentativa de apontar qual a melhor delas, visando à determinação de um modelo padrão, seria um equívoco. Nessa linha, Kerin *et al* (2007, p. 51) defendem que "[...] não existe um único plano genérico de *marketing* que se aplique a todas as organizações em todas as situações."

Uma vez que o presente trabalho não tem por objetivo discutir, aprofundar e nem comparar as diferentes propostas que determinam as etapas de desenvolvimento do planejamento de *marketing* e da confecção do plano, optou-se por resumi-las no quadro 5. Foram selecionados oito autores para compor uma visão abrangente do tema, de modo a cobrir os principais aspectos que cercam o exercício do planejamento e a elaboração do plano de *marketing*.

Quadro 5: Etapas para o desenvolvimento do planejamento de *marketing* na perspectiva de diferentes autores

Anderson e Vincze (2004)	Campomar (1983)	Ferrell e Hartline (2005)	Gilligan e Wilson (2009)	Lambin (2000)	McDonald (2004)	Stevens et al.(2001)	Westwood (1996)
Definição da missão		Sumário executivo	Sumário executivo	Definição da missão estratégica	Determinação das metas (missão e objetivos corporativos)		Objetivos corporativos
Determinação dos objetivos de desempenho (retorno do investimento, lucratividade)	Análise da situação (interna e externa)	Análise da situação (interna, externa e do consumidor)	Contexto no qual o plano é desenvolvido (posição alcançada e progressos)	Auditoria externa e interna (atratividade do ambiente e competitividade)	Revisão da situação (auditoria de marketing, análise SWOT, premissas)	Análise da situação	Pesquisa de marketing interna e externa
Análise externa e interna		Análise SWOT	Declaração da visão, missão e aspirações organizacionais				Análise SWOT
Determinação dos objetivos e da estratégia ampla	Objetivos	Metas e objetivos de marketing	Análise do mercado e da situação atual da empresa	Objetivos	Formulação da estratégia (objetivos e estratégias de marketing, resultados esperados, planos alternativos)	Objetivos	Objetivos de marketing resultados esperados
Implementação e táticas	Programa de ação (redefinição da estrutura de marketing, segmentação, posicionamento, composto de marketing, orçamentos e cronograma)	Estratégias de marketing	Análise interna e externa e do mercado-alvo	Escolha da direção estratégica		Estratégia	Estratégias de marketing e o plano de ação
Execução		Implementação de marketing	Determinação de objetivos de marketing (mercado, produto, marca, segmento)	Orçamento de marketing	Alocação de recursos e monitoramento (orçamento, programa detalhado de implementação)		Programas de ação com plano de comunicação
			Declaração do posicionamento e das estratégias competitivas e de marketing	Teste de robustez do plano			Orçamento
			Administração dos 7ps de marketing	Análise de risco e vulnerabilidade			Formalização escrita do plano
			Orçamento, revisão e implementação e controle	Elaboração do plano de contingência			Comunicação do plano
							Controle atualização
Avaliação e controle	Controle	Avaliação e controle				Monitoramento e controle	

O exame do conjunto das abordagens teóricas revela que alguns autores são mais detalhistas do que outros (a exemplo de Gilligan e Wilson (2009), cuja proposta contempla dezenove itens), no que se refere à proposição das etapas e da sequência das ações necessárias ao desenvolvimento do planejamento de *marketing*. No entanto, as etapas centrais que conduzem o processo – análise da situação, determinação dos objetivos de *marketing* almejados, determinação dos meios e procedimentos necessários para o alcance desses objetivos, definição dos recursos que devem ser alocados e estabelecimento das formas de controle e avaliação dos resultados – são percebidas em todas as propostas. Ademais, alguns autores, como Lambin (2000), McDonald (2004) e os já citados Gilligan e Wilson (2009), preferem incluir em seus modelos as decisões e condicionantes estabelecidos pela corporação como elementos do processo, como a missão e os objetivos estratégicos. Situação essa que não

ocorre em abordagens como a de Campomar (1983), o qual, embora comente sobre a necessidade de basear o planejamento de *marketing* de acordo com os direcionamentos corporativos, opta por não incluir explicitamente essas informações em seu modelo.

Levando em conta que o presente trabalho tem como recorte analítico a comunicação de *marketing* e, mais especificamente, os conceitos e práticas que envolvem o seu planejamento, é válido situar as decisões relativas a essa atividade no contexto geral do planejamento de *marketing*. A análise das propostas revela que as ações de comunicação e seus próprios objetivos não podem ser estabelecidos de forma isolada, mas devem ser determinados, com a finalidade de auxiliar a organização a atingir os objetivos de *marketing* e, portanto, estar alinhados com as diretrizes gerais do planejamento de *marketing*. Para Anantachart (2004, p. 111), o programa de comunicação deve ser construído de forma que ele seja consistente com as práticas de *marketing* e consiga refletir o que deve ser feito para que os objetivos de *marketing* e da empresa sejam alcançados. Nickels e Wood (1999, p. 331) também chamam a atenção para essa relação e enfatizam que "[...] é importante que os objetivos da comunicação de *marketing* façam sentido no contexto do plano de *marketing* geral e dos objetivos de *marketing*."

Outro ponto a se considerar e que emerge a partir do que foi exposto é que os esforços de comunicação também devem ser planejados, para que seus resultados possam ser alcançados de forma efetiva. Sobre isso, Fill (2002, p. 301) atesta que o desenvolvimento do planejamento da comunicação possibilita que suas estratégias sejam articuladas e os objetivos sejam alcançados de maneira oportuna e eficiente. Egan (2007, p. 103) argumenta que o planejamento da comunicação define os objetivos de comunicação da organização e determina as estratégias e táticas necessárias para o seu alcance.

A partir das considerações realizadas, três temas que se complementam surgem como fundamentais para o desenvolvimento do restante do trabalho, dados os objetivos a que ele se propõe e por isso serão tratados nos próximos tópicos. O primeiro tema é a comunicação, seus fundamentos e processo de desenvolvimento. O segundo é a comunicação aplicada à realidade de *marketing*, com destaque para a discussão dos elementos de decisão que a compõem, e o terceiro tema é o planejamento da comunicação de *marketing*, o qual agrupa e integra os elementos da comunicação, tendo como referência os conceitos básicos da função planejamento.

1.2 Comunicação

A prática da comunicação permeia as mais diversas atividades humanas, sendo praticamente impossível e na verdade desnecessário, dado o escopo deste trabalho, relacionar o vasto campo de ação dos processos comunicativos. Dentre as possíveis situações onde a comunicação pode estar presente, o presente estudo tem como foco de análise uma modalidade de comunicação que é estabelecida na esfera organizacional, campo fértil para pesquisas e debates dado a complexidade e importância da comunicação neste ambiente. Vale lembrar que os conceitos, modalidades, importância e até mesmo a evolução e a contribuição da comunicação para as organizações são assuntos tratados por autores especializados na área, dentre eles pode-se citar Argenti (2006), Torquato (2002) e Bueno (2009). Das diferentes configurações que podem existir na realidade organizacional, busca-se aprofundar o entendimento acerca da comunicação de *marketing*.

Por questões de organização e didática, optou-se, em um primeiro momento, por apresentar os fundamentos e os elementos principais do processo de comunicação, para, depois, discutir com maior profundidade as questões teóricas concernentes à comunicação de *marketing*.

1.2.1 Fundamentos da comunicação

A comunicação é um aspecto universal e essencial da expressão humana. É uma forma de interação social que evolui com a sociedade e, ao mesmo tempo, contribui para o seu desenvolvimento, modificando o comportamento dos indivíduos e acelerando o processo de conhecimento nas mais diversas áreas. Sendo uma forma de interação, a comunicação é construída pelos agentes que dela participam, caracterizando-se, ainda, como um processo contínuo de compartilhamento de variados estímulos presentes nas mais diversas situações e realidades. Portanto, a comunicação é mais do que uma técnica ocasional e pontual de troca; é um processo incessante e dinâmico de todo o ser humano, sendo considerada por Thayer (1979, p. 35), subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento dos indivíduos e também de organizações.

Wolton (2004, p. 32) analisa a comunicação sob duas dimensões, as quais, segundo o autor, se entrelaçam e se desenvolvem. Essa análise é útil para auxiliar na compreensão da

complexidade existente por trás de seu conceito e aplicação, bem como servem de base para o entendimento do próprio sentido da palavra. A primeira dimensão é a normativa, que remete ao ideal da comunicação buscado pelos indivíduos, isto é, relaciona-se com "[...] a vontade de intercambiar para compartilhar algo em comum e compreender-se." Wolton (2004, p. 32) destaca que o desejo de compreensão mútua é o objetivo da comunicação. As colocações do autor revelam que a busca de relação e compartilhamento é inerente à comunicação. Thayer (1979, p. 35) reforça essa ideia e diz que a comunicação é o processo vital através do qual indivíduos e organizações se relacionam e que a essência do ser humano é comunicar-se e receber comunicação. O conceito de compartilhamento vem da raiz da palavra *comunicação*, a qual, segundo Schramm (1970, p. 3), origina-se do latim *communis*, que traz o conceito de comunhão, participar em conjunto, compartilhar. Assim, para Schramm (1970, p. 3), a comunicação é um processo dinâmico de construção compartilhado, um ato de tornar comum, desenvolvido por meio do intercâmbio de informações, ideias ou atitudes.

A segunda dimensão é a funcional, relacionada com a utilidade prática da comunicação e a constatação da sua necessidade para o funcionamento das relações humanas e sociais. Wolton (2004, p. 33) entende a comunicação funcional como a necessidade de comunicação das economias e das sociedades abertas, tanto para as trocas de bens e serviços como para os fluxos econômicos, financeiros ou administrativos.

Wolton (2006, p. 16) diferencia a comunicação da palavra *informação*, a qual, segundo o autor, foi sinônimo de comunicação durante muito tempo. Para o Wolton (2006, p. 16), informar é produzir e distribuir mensagens da forma mais livre possível; já a comunicação apresenta-se como uma relação entre aquele que emite uma mensagem, a própria mensagem e aquele que a recebe. Com isso, percebe-se que comunicar é mais do que produzir informação e ser capaz de distribuí-la, mas, sendo um processo de relação e de apropriação, como define Wolton (2006, p. 16), é preciso levar em conta outros aspectos, como as condições em que a mensagem é recebida, aceita, recusada, modificada e, principalmente, como se configura a resposta aos seus estímulos.

Berlo (1999, p. 12) coloca a resposta aos esforços de comunicação como sendo um elemento central para o seu desenvolvimento e efetivo alcance. O autor argumenta que todo comportamento de comunicação tem um objetivo, uma meta, que é justamente produzir certa reação ou resposta. Assim, a primeira questão a ser levantada ao buscar melhorar a habilidade

de comunicar é determinar o que o comunicador deseja como resultado de sua mensagem, ou seja, que resposta busca-se obter com o processo. Na perspectiva do autor, o primeiro passo para a comunicação ser positiva e eficiente é determinar claramente quais os objetivos em termos de respostas específicas por parte daqueles que recebem as mensagens.

A busca por determinada resposta daquele que é alvo das mensagens revela outra faceta da comunicação, que é o caráter intencional do processo comunicativo. Holm (2006, p. 493) alia as questões de resposta e intencionalidade, afirmando que, de modo geral, o processo de comunicação é intencional, um esforço deliberado e empreendido para trazer uma resposta. Berlo (1999, p. 12) reforça essa noção e sublinha que o objetivo básico da comunicação "[...] é nos tornarmos agentes influentes, é influenciarmos outros, tornar-nos agentes determinantes, é termos opção no andamento das coisas." Nesse sentido, comunicar é influenciar com intenção. Martino (2001, p. 14) corrobora com essa assertiva e pontua que a comunicação designa um tipo de relação intencional exercida sobre outro.

1.2.2 Processo da comunicação

A partir das observações introdutórias sobre a comunicação, é possível identificar a existência de alguns elementos que constituem o processo básico do seu desenvolvimento e que são citados por diversos autores, inclusive da área de comunicação de *marketing*. A maioria deles tem como base as teorias desenvolvidas por dois autores principais: Wilbur Schramm (1907-1987) e Harold Lasswell (1902 – 1978). Os trabalhos de Marques de Melo (2007) e Sousa e Varão (2006) são fontes brasileiras interessantes para conhecer um pouco do trabalho de cada um destes autores e suas contribuições para o estudo e pesquisa da comunicação.

Entender como esses elementos se integram constitui-se em um passo importante para compreender como o processo de comunicação de *marketing* se desenvolve, uma vez que as premissas básicas do modelo genérico de comunicação e seus elementos são mantidos, independentemente do contexto no qual ela é desenvolvida. Conforme Berlo (1999, p. 23) admite, "Cada situação de comunicação difere de algum modo de qualquer outra, mas ainda sim podemos tentar isolar certos elementos em comum apresentados por todas."

A ilustração 10, a seguir, apresenta o modelo clássico do processo de comunicação envolvendo os seus elementos essenciais, que serão discutidos na sequência.

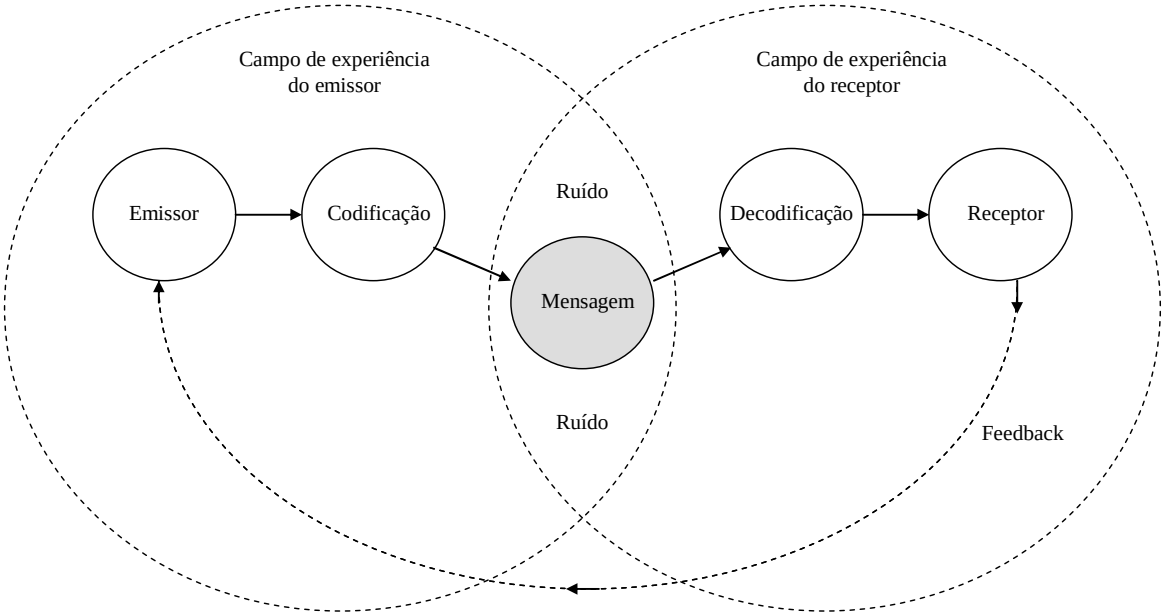


Ilustração 10: Modelo do processo de comunicação
Fonte: adaptada de Belch e Belch (2008, p. 139) e Fill (2002, p. 32).

O primeiro aspecto a se considerar é que, sendo um processo de relação e interação, dois elementos são fundamentais nele. O primeiro é aquele responsável por iniciar e promover a comunicação, chamado de emissor ou fonte. O segundo elemento é denominado de receptor, sendo apontado como o alvo da comunicação exercida pelo emissor. É fundamental também registrar a presença daquilo que o emissor deseja que o receptor receba e compreenda, ou seja, a mensagem da comunicação, a qual é definida por Casado (2002, p. 273) como a unidade básica da comunicação. Além disso, ressalta-se que é necessária a utilização de um canal de comunicação para que a mensagem seja transferida. Berlo (1999, p. 30) compreende o canal como o intermediário, o condutor da mensagem. Na concepção de Belch e Belch (2008, p. 140), o canal é o método pelo qual a informação é transmitida do emissor para o receptor e pode ser caracterizado por dois tipos: pessoais (contatos diretos interpessoais com indivíduos ou grupos) ou impessoais (canais que transmitem a mensagem sem contato interpessoal entre emissor e receptor). É possível ainda extrair, a partir da discussão prévia realizada, um aspecto de grande valia para o emissor da comunicação, que é a resposta do receptor ao conteúdo da comunicação. Segundo Belch e Belch (2008, p. 142), a resposta corresponde ao conjunto de reações ou efeitos causados no receptor após este assistir, ouvir ou ler a

mensagem que lhe foi enviada. A parte relacionada ao efeito do receptor que é comunicada de volta ao emissor é o *feedback,* o qual encerra o ciclo básico do processo de comunicação e é útil para informar ao emissor como a mensagem pretendida está sendo recebida pelo receptor. Schramm (1970, p. 9) reforça que o *feedback* tem um papel muito importante na comunicação, uma vez que esse elemento informa ao emissor como a mensagem é interpretada. Schramm (1970, p. 9) alerta ainda que responsáveis experientes em comunicação são atenciosos quanto ao *feedback* e constantemente modificam o conteúdo da mensagem em função dos comportamentos observáveis dos receptores.

No entanto, outros processos são encontrados dentro do processo maior de comunicação, os quais são imprescindíveis para que a comunicação seja de fato estabelecida. O primeiro deles, chamado de codificação, é desenvolvido pelo receptor e é feito mediante a seleção de uma combinação apropriada de recursos, como palavras, imagens e símbolos, que são utilizados para representar o conteúdo a ser transmitido (FILL, 2002, p. 32). Para Belch e Belch (2008, p. 139), o processo de codificação consiste em colocar pensamentos, ideias ou informações em uma forma simbólica e que faça sentido para o receptor. O segundo processo, decodificação, ocorre do lado do receptor e consiste na transformação e interpretação da mensagem por parte dele. Para Angeloni (2010, p. 36), a decodificação da mensagem é o processo por meio do qual o receptor interpreta o significado dos símbolos utilizados na construção da mensagem. Berlo (1999, p. 32) resume bem a ideia dos conceitos apresentados, dizendo que, da mesma forma que o emissor precisa da codificação para traduzir seus objetivos em forma de mensagem, o receptor necessita da codificação para retraduzir, decifrar a mensagem.

Antes de prosseguir com a descrição dos elementos que constituem o processo de comunicação, algumas observações são válidas a respeito da decodificação, visto que a interpretação correta do conteúdo da mensagem enviada é uma condição essencial para o sucesso da comunicação e para o alcance dos objetivos do emissor. Sobre essa situação, Belch e Belch (2008, p. 142) argumentam que deve haver um alinhamento adequado entre o que o emissor pretendia comunicar e o que foi efetivamente compreendido pelo receptor, e isso vai depender fortemente de o quanto o emissor conhece o receptor e seu repertório e compartilha com ele valores, atitudes e experiências. Perez e Bairon (2002, p. 19) são enfáticos sobre essa condição e observam que “Cabe sempre a quem emite uma mensagem, qualquer que seja, conhecer profundamente as experiências que formam o repertório de quem vai ser o alvo da

comunicação.” Torquato (2002, p. 42) também contribui para sustentar essa abordagem e diz que quanto maior for o nível de conhecimento sobre o estado geral do receptor e quanto mais estreito o campo de experiência comum entre a fonte e o receptor, mais eficaz será a comunicação. Ainda, segundo o mesmo autor, “Maior aproximação, melhor entrosamento, campos de experiência imbricados acabam gerando empatia da fonte, e a empatia é um ponto culminante a ser alcançado pelo ato comunicativo.”

Complementando as observações relativas ao campo de experiência comum entre o emissor e receptor, Holm (2006, p. 493) enfatiza que a comunicação é uma transação, e todos os participantes são envolvidos em uma interação simbólica. Na concepção do autor, isso significa que cada participante deve compreender plenamente o significado da comunicação do outro, caso contrário o diálogo pode não ocorrer ou ocorrer de forma não produtiva. Na realidade, a não ocorrência da comunicação ou a ocorrência dela de forma não produtiva, ou ineficiente, como alerta Holm (2006, p. 494), é um fenômeno presente em quase todas as situações de comunicação, e isso, usualmente, é causado pelo que se chama de ruído. Smith e Taylor (2004, p. 73) comentam a respeito da existência do ruído e dizem que ele é quase sempre presente na comunicação. Com isso, os autores concluem que condições perfeitas de transmissão de mensagem são situações que não existem.

Uma noção básica sobre o ruído é dada por Perez e Bairon (2002, p. 21), os quais o definem como tudo aquilo que modifica, distorce ou atrapalha o fluir da mensagem em qualquer fase do processo comunicativo. Belch e Belch (2008, p. 142) concordam com o fato de que o ruído pode ocorrer em qualquer parte do processo de comunicação, sendo responsável por distorcer ou interferir na recepção da mensagem enviada.

Os problemas na recepção da mensagem podem acontecer, segundo Fill (2002, p. 35), por motivos cognitivos (a codificação foi inapropriada, e o receptor tem dificuldades de compreendê-la) ou físicos (distração, outras mensagens competindo pela atenção etc.). A codificação imprópria é resultado da falta de ajuste entre os campos de experiência do emissor e do receptor. Torquato (2002, p. 42) confirma que a falta de conhecimento da natureza do receptor (perfil, gostos, atitudes, expectativas, vontade e realidade cotidiana) por parte do emissor pode ser um fator gerador de ruído.

1.2.3 Comunicação de *marketing*

Como citado anteriormente, a comunicação é uma atividade que se desenvolve nas mais diversas situações e realidades sociais. No contexto de uma organização, a comunicação cumpre uma função importante, pois permite, fundamentalmente, que ela se mantenha em constante interação com os diversos agentes que participam do seu ambiente de atuação. De modo específico, a comunicação de *marketing* é uma forma especializada de comunicação (NICKELS; WOOD, 1999, p. 320), considerada como uma das variáveis do processo de *marketing* e que pode ser compreendida como um processo social e gerencial de troca de informações e estímulos entre uma organização e seus diversos públicos. Como atestam Crescitelli e Ikeda (2006, p. 3), a comunicação de *marketing*, por sua própria natureza, é direcionada para o mercado, do qual fazem parte todos os públicos-alvo envolvidos no processo de comercialização de um produto, tais como consumidores (usuários finais), clientes (distribuidores, atacadistas e varejistas) e formadores de opinião.

A comunicação de *marketing* é capaz de cumprir diversas funções, seja para a organização, que a promove, seja para o consumidor, que é alvo dos esforços. Uma visão abrangente da sua versatilidade é dada por Keller (2001, p. 823). Para ele, a comunicação de *marketing* pode ser utilizada para mostrar aos consumidores como e por que um produto é utilizado, quem o fabrica, por que tipo de pessoa e também onde e quando ele pode ser utilizado. Keller (2001, p. 823) diz ainda que a comunicação de *marketing* permite aos profissionais transcender a natureza física dos seus produtos ou as especificações técnicas dos seus serviços e imbuir suas ofertas com significados e valores. Esse aspecto, segundo Keller (2001, p. 823), é fundamental a partir da constatação de que cada vez mais os produtos são vistos como semelhantes, tendo seus pontos de diferenciação mais difíceis de encontrar. Em situações como essa, a comunicação de *marketing* pode fornecer informações para criar pontos de diferenciação de seus produtos (que de outra forma não seria possível) e auxiliar aos consumidores a apreciar as suas vantagens comparativas.

Em uma perspectiva mais tradicional, Egan (2007, p. 1) enfatiza que a comunicação de *marketing* representa a voz de uma marca e os meios pelos quais uma organização pode estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com seus consumidores. Para Keller (2001, p. 823), a comunicação de *marketing* permite aos profissionais o alcance de diferentes objetivos, como informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a existência dos seus

produtos-marcas. Proposta similar é a de Campomar e Ikeda (2006, p. 28), que descrevem esta variável do processo de *marketing* como um título amplo dado às técnicas utilizadas para aumentar a consciência, reconhecimento, conhecimento e informações do consumidor a respeito do produto, marca ou da organização.

Shimp (2009, p. 26) destaca o papel da comunicação de *marketing*, afirmando que ela é considerada um aspecto crítico das missões de *marketing* gerais das empresas e um importante fator determinante do sucesso ou fracasso dessas empresas. Para Shimp (2009, p. 26), todas as organizações, sejam aquelas atuantes no mercado de consumo ou empresarial, e até mesmo as sem fins lucrativos, usam várias formas de comunicação de *marketing* para promover suas ofertas e alcançar metas financeiras e outros objetivos. Sob outro ponto de vista, Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 49) esclarecem que a comunicação de *marketing* tem um papel relevante para as empresas, principalmente em setores onde a competição é grande e a busca pela atenção do consumidor tem se tornado um processo cada vez mais crítico, em virtude da proliferação de mensagens publicitárias.

Cabe salientar que as decisões de comunicação, que necessárias para que seus efeitos e benefícios sejam alcançados, não são feitas de forma isolada dos demais elementos do composto de *marketing*, tampouco são determinadas de forma desconexa das diretrizes estabelecidas no planejamento de *marketing* e documentadas no plano de *marketing*, aspectos esses já comentados. Nesse sentido, Belch e Belch (2008, p. 9) defendem que o plano promocional deve ser coordenado com as outras atividades de *marketing* e integrado à estratégia global de *marketing*. Visão similar é proposta por Lamb Junior, Hair Junior e McDaniel (2004, p. 467), os quais dizem que o gerente de *marketing* determina os objetivos da estratégia de comunicação à luz dos objetivos globais da empresa e que o plano de comunicação é parte integral da estratégia de *marketing* para atingir o mercado-alvo.

É válido ressaltar também que as decisões relativas à comunicação de *marketing* são direcionadas para os diferentes segmentos-alvo determinados pela organização a partir do processo amplo de segmentação de mercado, seleção de alvo e posicionamento. Nessa perspectiva, Cravens e Piercy (2007, p. 340) atestam que a estratégia de escolha do mercado-alvo adotada pela organização orienta as decisões do composto promocional, promovendo uma estrutura de referência para decidir o papel da estratégia de promoção no programa

global de *marketing* e identificar as tarefas de comunicação específicas que devem ser colocadas em prática.

Galindo (1986, p. 37) contribui com a discussão e conceitua a comunicação mercadológica como sendo

> […] a produção simbólica que é resultante do plano de *marketing* da empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.

Percebe-se que Galindo (1986, p. 37) propõe uma definição ampla da comunicação de *marketing*, defendendo a já comentada relação da função com o plano de *marketing*, ao mesmo tempo em que inclui alguns elementos de decisão que fazem parte do seu desenvolvimento, como a mensagem a ser transmitida, o alvo da comunicação e os canais de acesso. Esses elementos, em conjunto com outros que formam o processo da comunicação de *marketing*, serão apresentados no próximo tópico.

1.2.4 Elementos de decisão do processo da comunicação de *marketing*

Shimp (2009, p. 39) estabelece que o processo de tomada de decisão da comunicação de *marketing* envolve três grandes grupos de decisões. No primeiro grupo estão as denominadas decisões fundamentais, as quais se iniciam a partir da definição do público-alvo da comunicação. Kotler e Keller (2006, p. 538) confirmam a importância dessa definição, sublinhando que tal decisão exerce uma influência fundamental em todas as atividades de comunicação. Fill (2002, p. 12) amplia genericamente a noção de quais grupos podem ser alvo dos esforços de comunicação da organização, destacando que a comunicação de *marketing* não deve ser destinada apenas ao consumidor final, mas, sim, para as várias audiências com as quais uma organização se relaciona. Smith, Berry e Pulford (1997, p. 8) são mais específicos quando discutem a composição do público-alvo da comunicação e argumentam que o escopo da comunicação de *marketing* é amplo e envolve o envio de mensagens para o público interno (funcionários, equipe de vendas, serviço de atendimento ao cliente) e também externo, envolvendo, nesse caso, os clientes atuais e potencias e outros grupos de interesse. O segundo elemento que pertence ao grupo das decisões fundamentais é a determinação dos objetivos da comunicação, sendo essa atividade um aspecto essencial do

processo, pois, segundo Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 93), os objetivos fornecem um controle do uso dos recursos de *marketing* no processo de comunicação e também mecanismos para avaliar o progresso e os custos de implantação desses recursos em comparação com o que foi orçado. Ademais, Belch e Belch (2008, p. 192) acrescentam que os objetivos da comunicação formam a base das demais decisões promocionais. A definição dos recursos financeiros para implementar as ações de comunicação que irão atingir os objetivos propostos é o terceiro aspecto relacionado às decisões fundamentais defendidas por Shimp (2009, p. 39). O caráter fundamental que envolve as decisões sobre a alocação dos recursos também é destacado por Jain (1993, p. 505), o qual estabelece duas grandes preocupações que permeiam esse processo: a primeira questão estratégica envolvida é a determinação do investimento total a ser feito na promoção de um produto em um dado mercado; e a segunda é decidir como será a distribuição desse investimento entre as ferramentas de comunicação disponíveis.

O segundo grupo na abordagem de Shimp (2009, p. 39), decisões de implementação, englobam outras três questões. A primeira é direcionar os recursos para as diferentes formas de comunicação de *marketing* (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, dentre outras), as quais são consideradas como as modalidades de comunicação que devem ser articuladas e integradas, visando ao melhor aproveitamento dos recursos e uma comunicação mais efetiva. Egan (2007, p. 17) coloca o uso e a combinação do conjunto das formas de comunicação como um requisito básico para alcançar a eficiência da comunicação mercadológica. A construção da mensagem da comunicação é o segundo aspecto desse grupo e é um elemento indissociável da comunicação. As mensagens da comunicação de *marketing* são transmitidas pelas organizações com conteúdo e formatos diversos, utilizando, para isso, os diferentes meios (mídias e veículos), os quais finalizam o grupo das decisões de implementação e têm papel fundamental no contexto das comunicações de *marketing*. Boone e Kurtz (2009, p. 576) ressaltam esse papel e consideram que a seleção dos meios de comunicação é uma das decisões mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação de *marketing*. A respeito da implementação das ações de comunicação, Belch e Belch (2008, p. 69) atestam que esse processo é complexo e detalhado, sendo necessário o envolvimento de diferentes atores, como o próprio anunciante interessado em utilizar a comunicação para atingir o público-alvo, e os fornecedores, como as agências de propaganda, as agências especializadas (relações públicas, promoção de vendas etc.), as organizações de

mídia e os diversos fornecedores de serviços, como fotógrafos, produtores de vídeo, empresas de pesquisas, dentre outros.

O último grupo de decisão na proposta de Shimp (2009, p. 39) está relacionado aos esforços de avaliação dos resultados da comunicação que foram planejados e implementados, sendo um aspecto de vital importância para a gestão dos esforços de comunicação. Belch e Belch (2008, p. 597) e Caemmerer (2009, p. 535) incluem a avaliação da comunicação na discussão sobre os elementos que fazem parte do seu processo de desenvolvimento e destacam que avaliar a eficácia do programa promocional é um elemento importante e necessário para um contínuo processo do planejamento da comunicação.

Diante da discussão realizada, é possível compreender que o processo de comunicação de *marketing* segue naturalmente os princípios básicos da comunicação discutidos anteriormente. Assim, na perspectiva de *marketing*, os pressupostos teóricos apontam que as organizações empenham-se na criação do conteúdo da mensagem da comunicação que será enviada para os públicos de interesse, utilizando, para isso, diferentes formas de comunicação, com o intuito de atingir um variado leque de objetivos, quer seja criar e manter um relacionamento, informar, persuadir ou lembrar o mercado sobre a organização e/ou suas ofertas ou até mesmo reforçar a sua imagem. Ficou evidenciado também que, para implementar as ações de comunicação, as organizações utilizam um conjunto de meios de comunicação e fornecedores especializados que participam do processo e cumprem funções fundamentais para a criação, produção e veiculação das mensagens. Outra decisão importante (e complexa de se tomar) refere-se aos métodos de orçamento que serão utilizados para definir o volume de recursos financeiros para a implementação das ações de comunicação, visando ao alcance dos objetivos. Por fim, o embasamento teórico indica a necessidade de estabelecer alguns critérios de avaliação e mensuração dos resultados dos esforços de comunicação com a finalidade de verificar a efetividade do processo no alcance dos objetivos almejados.

Fill (2002, p. 23) apresenta essas decisões como as principais tarefas dos responsáveis pela comunicação de *marketing*, as quais envolvem decidir:

- quem deveria receber as mensagens (público-alvo da comunicação);
- o que a mensagem deveria dizer e qual imagem da organização e/ou marca os receptores deverão formar e reter (conteúdo da comunicação);

- quanto é necessário ser gasto para estabelecer esta imagem (recursos financeiros que serão alocados);
- como as mensagens devem ser enviadas (formas e meios de comunicação);
- que ações os receptores devem ter (objetivos a ser alcançados com a comunicação);
- como controlar todo o processo uma vez implementado e determinar formas de avaliar que foi alcançado (formas de avaliação e controle dos resultados).

Neste tópico, evidenciou-se que a comunicação de *marketing* é desenvolvida a partir da articulação de um conjunto de elementos que constituem as decisões estratégicas e operacionais dessa atividade. A discussão desses elementos, com destaque para os vários aspectos que cercam as decisões inerentes de cada um, é o objetivo dos próximos tópicos.

1.2.4.1 Público-alvo

O público-alvo da comunicação de *marketing*, quando analisado sob o ponto de vista do processo básico de comunicação, corresponde ao conjunto dos receptores que interessam à organização (emissor). Identificar e selecionar quem será o alvo das mensagens é uma das primeiras etapas do processo (PERCY, 1997, p. 17), e, por isso, é uma decisão importante e uma etapa crítica para uma comunicação de *marketing* eficiente e eficaz (SHIMP, 2009, p. 40).

Ogden e Crescitelli (2007, p. 17) argumentam que entender o público-alvo da comunicação de *marketing* como sendo apenas o consumidor final significa adotar uma visão distorcida do processo. Fica claro com isso que, ao se pensar nessa modalidade de comunicação, a organização deve ampliar o alcance de seus efeitos para além dos seus clientes atuais, podendo incluir os clientes potenciais, influenciadores e agentes do canal de distribuição (THORSON; MOORE, 1996, p. 4). Fill (2002, p. 23) coloca que o ponto central da comunicação de *marketing* é justamente reconhecer a necessidade de se comunicar com diversos públicos (muitas vezes de forma simultânea) e compreender que cada um deles possui requisitos de informação distintos, uma vez que todas as organizações desenvolvem uma série de relacionamentos com uma ampla variedade de outras organizações, grupos de interese e, naturalmente, com os consumidores de seus produtos.

Para Fill (2002, p. 23), o objetivo com isso é gerar e transmitir mensagens que apresentem a organização e suas ofertas para seus vários públicos, incentivando-os a estabelecer com ela o diálogo e um relacionamento de longo prazo. Kliatchko (2008, p. 145) também é a favor da ampliação da cobertura dos esforços de comunicação e indica a relevância dessa prática de modo similar ao de Fill. Para Kliatchko (2008, p. 145), gerenciar a comunicação de *marketing* com os diversos públicos de relacionamento significa que todo o seu processo de desenvolvimento coloca o mercado-alvo no centro do processo de negócio, de modo a efetivamente atender as suas necessidades e desejos e estabelecer relacionamentos de longo prazo e lucrativo com eles.

Tendo como princípio que a comunicação deve ser dirigida a múltiplas audiências, Ogden e Crescitelli (2007, p. 17) classificam o público-alvo da comunicação em quatro tipos, os quais serão apresentados na sequência: público interno, intermediário, consumidor e comunidade.

No que se refere ao público interno, Ogden e Crescitelli (2007, p. 17) colocam que todos os funcionários da organização devem ser considerados no programa de comunicação de *marketing* e reconhecem que, mesmo sendo um público restrito, ele possui alta credibilidade, por representar a empresa perante o mercado. Os mesmos autores fazem dois alertas relacionados à gestão da comunicação de *marketing* com o público interno. No primeiro alerta, Ogden e Crescitelli (2007, p. 17) lembram que os funcionários da organização que possuem contato direto com o cliente (assistência técnica, *call centers*, televendas e cobrança) devem receber uma atenção maior por parte dos gestores de comunicação em virtude da sua influência e papel estratégico. A segunda observação diz respeito ao conteúdo das mensagens que são destinadas ao público interno. Nesse caso, Ogden e Crescitelli (2007, p. 17) destacam que “[...] o foco dessa abordagem é a mensagem comercial – a mesma que é transmitida ao mercado –, e não as comunicações internas da empresa [...]”, as quais são desenvolvidas normalmente pelo departamento de recursos humanos. Crescitelli e Ikeda (2006, p. 5) complementam que, como os funcionários são uma fonte de contato com clientes, eles precisam estar muito bem informados sobre as ações de *marketing* desenvolvidas pela organização.

Kliatchko (2008, p. 146) observa que a construção e desenvolvimento de relações positivas por meio da comunicação de *marketing* com o público interno é de suma importância, pois estimula um sentimento de lealdade e faz com que seus integrantes se sintam parte do

negócio, aspectos essenciais para a transmissão de uma boa imagem da organização junto aos demais públicos. Crescitelli e Ikeda (2006, p. 5) incluem no público interno os funcionários terceirizados da organização e os prestadores de serviços, por considerarem que estes agentes são uma fonte de contato com clientes com alto grau de interatividade. Abordagem similar é apresentada por Fill (2002, p. 174), o qual, além de também citar esses dois tipos de públicos, inclui ainda os funcionários temporários como possíveis alvos dos esforços de comunicação.

O segundo tipo de público-alvo considerado por Ogden e Crescitelli (2007, p. 17) são os intermediários, ou seja, aqueles que compõem a cadeia de distribuição dos produtos ofertados por uma organização. Moore e Thorson (1996, p. 143) também adotam essa abordagem e dizem que o profissional responsável pela comunicação de *marketing* deve identificar as audiências que desempenham um papel na venda dos produtos, seja de forma direta ou não. Nesse caso, os autores incluem os membros do canal de distribuição como um público potencial para os esforços de comunicação da organização.

Normalmente no grupo dos intermediários estão os distribuidores, revendedores, atacadistas e varejistas, e, de modo mais específico, Ogden e Crescitelli (2007, p. 17) entendem que, dentro da estrutura de cada um deles, é necessário identificar os indivíduos com poder de decisão de compra, como o corpo diretivo da empresa, seus compradores e vendedores. A realização de esforços de comunicação com os intermediários é considerada por Anderson e Vincze (2004, p. 380) um aspecto essencial no contexto das estratégias de comunicação de *marketing*, sendo que, inclusive, este grupo recebe investimentos significativos por parte das organizações interessadas em estabelecer um relacionamento comercial mais produtivo com os agentes participantes do canal de distribuição. Ikeda e Crescitelli (2002, p. 9) são enfáticos em defender o uso da comunicação com esse tipo de público e afirmam que, independentemente da estrutura de distribuição, os intermediários devem ser envolvidos no processo de comunicação de *marketing*, recebendo informações de mesmo conteúdo, seja qual for recurso de comunicação utilizado, dada a importância do papel desempenhado por eles no processo de comercialização.

O público consumidor (clientes atuais e potenciais) corresponde ao terceiro grupo na perspectiva de Ogden e Crescitelli (2007, p. 17), os quais o consideram como aquele que, na maioria dos casos, merece mais atenção por parte das empresas. Como citado anteriormente, a definição do público consumidor, envolvendo em sentido mais restrito as informações

fundamentais a cerca do seu perfil, estilo de vida, comportamento, dentre outras questões, é resultado dos processos de segmentação e seleção de mercado-alvo, os quais são considerados essenciais para a criação das diretrizes de comunicação e para o sucesso das atividades de *marketing* e da própria organização. Ikeda e Crescitelli (2002, p. 9) ressaltam que uma ação de comunicação deve considerar dois tipos distintos de clientes finais: as pessoas físicas e jurídicas, em virtude das "[...] diferenças fundamentais em seus padrões de sensibilização em relação às mensagens emitidas."

O público-alvo denominado de "comunidade" por Ogden e Crescitelli (2007, p. 18) é amplo e compreende setores como a imprensa, governo, organizações não governamentais, sindicatos, associações, dentre outros. Na avaliação deste grupo, os autores também fazem algumas observações pertinentes e lembram que, embora este público geralmente seja foco da comunicação corporativa, alguma atenção deve ser destinada a ele, dado que alguns componentes desse grupo, como a imprensa, exercem grande influência na opinião pública.

Rossiter e Percy (1997, p. 57) apresentam uma abordagem que envolve cinco grupos de públicos que uma organização poderia determinar com alvo de sua comunicação. A base para a caracterização dos grupos adotada pelos autores é a lealdade à marca e, segundo eles, é a abordagem mais apropriada para realizar uma comunicação bem sucedida.

O primeiro grupo definido por Rossiter e Percy (1997, p. 58) é formado por indivíduos que não são clientes de uma determinada organização. Nesse caso, três subgrupos de consumidores são encontrados. O primeiro corresponde aos possíveis novos usuários da categoria, ou seja, são indivíduos que ainda não são usuários de determinado produto, seja da empresa em análise ou da concorrência, mas que podem representar um bom potencial de compras, dependendo do conhecimento deles a respeito da categoria de produtos. Assim, dentro desse subgrupo, os autores identificam três categorias: aqueles que possuem uma atitude positiva para com a categoria de produtos (bons clientes potenciais); os que simplesmente desconhecem a categoria dos produtos; e aqueles que apresentam uma disposição negativa em relação à categoria. Para os que desconhecem a categoria dos produtos Rossiter e Percy (1997, p. 526) indicam que a estratégia de comunicação deve ser feita no sentido de educar os indivíduos para torná-los conscientes a respeito da categoria, com a esperança de que sua atitude se torne positiva e assim sejam atraídos pela empresa.

A proposta de Rossiter e Percy (1997, p. 58) inclui ainda um subgrupo de indivíduos que opta por outras marcas, não sendo fiel a nenhuma delas e que por algum motivo não inclui a marca de determinada organização em seu conjunto de escolha. Isso pode ocorrer caso o grupo não conheça a marca ou tenha uma atitude negativa em relação a ela. Rossiter e Percy (1997, p. 58) sugerem, neste caso, um possível reposicionamento da marca e alguma alteração no *mix* de comunicação, de forma a atingir com mais efetividade esse grupo. Por fim, o quinto subgrupo de usuários são aqueles que apresentam o menor potencial de vendas para determinada organização, pois exibem uma forte fidelidade a pelo menos uma outra marca concorrente. O desafio da comunicação neste caso é romper a lealdade, porém Rossiter e Percy (1997, p. 58) argumentam que essa tarefa é bastante complexa.

O segundo grande grupo corresponde àqueles que são clientes da organização. Nesse grupo, estão os usuários leais às marcas, que possuem o máximo conhecimento e uma atitude favorável em relação a elas. Para Rossiter e Percy (1997, p. 58), essa parcela representa a principal fonte das atuais e futuras vendas, pois são os compradores mais frequentes. Segundo os autores, a comunicação neste caso deve ser concentrada na construção do relacionamento e na recompensa pela lealdade. Também fazem parte deste grupo os indivíduos que possuem uma fraca preferência pelas marcas de determinada organização, sendo compradores menos frequentes e, por isso, têm predisposição para optar, seja de forma experimental ou rotineira, por marcas concorrentes. Para este subgrupo, chamado por Rossiter e Percy (1997, p. 526) de favoráveis a trocas de marca, os autores sugerem que a comunicação busque manter e reforçar a consciência e preferência da marca.

A ilustração 11 representa a proposta de Rossiter e Percy (1997, p. 526), expondo os cinco grupos de públicos que foram descritos de acordo com a categorização feita.

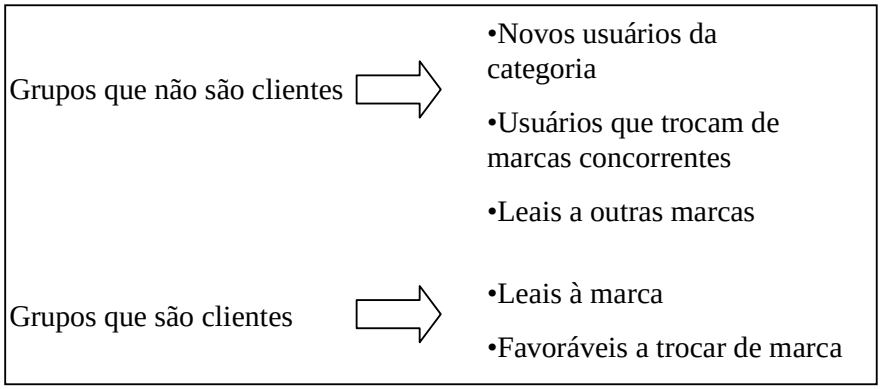


Ilustração 11: Tipos de públicos envolvidos na comunicação de *marketing*
Fonte: adaptada de Rossiter e Percy (1997, p. 57).

As mensagens da comunicação de *marketing* de uma organização também podem ser direcionadas para os chamados líderes de opinião e/ou para os formadores de opinião (CRESCITELLI; IKEDA, 2006, p. 3), os quais constituem um tipo de público que, embora não tenha contato direto com a organização e muitas vezes não seja usuário dos seus produtos, tem condições de influenciar a decisão de compra do consumidor final. O poder de influência desse grupo faz com que as organizações desenvolvam programas de *marketing* especialmente concebidos para ele (NICKELS; WOOD, 1999, p. 110), e, em se tratando do planejamento e execução do plano de comunicação de *marketing*, Fill (2002, p. 41) alerta que a importância dos lideres de opinião não deve ser subestimada.

Os líderes de opinião, segundo Nickles e Wood (1999, p. 110), são pessoas que aconselham ou orientam os consumidores quando esses precisam de alguma informação de determinados produtos, suas características, vantagens e desvantagens. Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 396) citam que os líderes são indivíduos que têm influência sobre os consumidores pertencentes ao seu próprio grupo social e, por isso, possuem um papel de destaque na disseminação de informação e criação de imagem da organização e seus produtos. Já os formadores de opinião, de acordo com Fill (2002, p. 42), são pessoas que são capazes de exercer influência pessoal por causa da sua autoridade, formação ou *status* associados com o objeto do processo de comunicação. Para o autor, os formadores de opinião são procurados por outras pessoas para fornecer informações e conselhos, assim como os líderes de opinião, porém, essa busca é feita em virtude da experiência formal detida pelo grupo. Como exemplo, o autor cita os médicos especialistas, farmacêuticos, editores de revistas e de programas de TV. Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 396) acrescentam que, além da experiência formal, os formadores de opinião são alvo dos consumidores para a busca de

informações e das organizações para a disseminação delas por conta da credibilidade e imparcialidade atribuída ao grupo. Diante de suas características, os líderes e formadores de opinião serão denominados de influenciadores.

Para finalizar a discussão sobre o público-alvo da comunicação, vale destacar que, segundo Ikeda e Crescitelli (2002, p. 13), todos os públicos apresentados formam os pontos de contato por meio dos quais as informações da empresa chegam até o cliente final, e o envolvimento deles no processo de comunicação pode permitir maior integração e uniformidade no processo. Entretanto, Ikeda e Crescitelli (2002, p. 13) lembram que essa integração é dificultada em virtude de que o processo de comunicação de uma empresa é gerenciado por diferentes áreas internas, como a comunicação interna é feita pelo departamento de recursos humanos e a comunicação com a comunidade é executada pela área corportativa, que pouco se relacionam, por exemplo.

1.2.4.2 Objetivos

Os objetivos almejados pela comunicação de *marketing* são itens essenciais para direcionar as estratégias gerais e específicas da comunicação e servem de base para a tomada de decisão dos outros elementos promocionais. Como exemplo, Shimp (2009, p. 169) assevera que os objetivos orientam os aspectos da preparação dos orçamentos, a escolha das mensagens e dos meios de comunicação, itens fundamentais para alcançar os objetivos de comunicação de uma determinada marca. Além disso, para Belch e Belch (2008, p. 193), a determinação dos objetivos no programa de comunicação é importante porque eles facilitam a coordenação dos vários grupos que trabalham em uma campanha (anunciantes e agências especializadas), guiam o desenvolvimento dos planos de comunicação e determinam um padrão de comparação para medir o sucesso ou falha do programa como um todo. Colley (1976, p. 18) inclui como vantagens em determinar objetivos na comunicação: i) as pessoas trabalham melhor quando têm uma ideia clara sobre a finalidade do que estão fazendo; ii) a comunicação é um processo subjetivo e intangível por natureza, e, nesses casos, é importante definir claramente o que se espera dela; iii) a comunicação e o *marketing* são resultados de um trabalho combinado de diversos profissionais especializados, cujas contribuições serão mais bem aproveitadas se os objetivos forem determinados e compreendidos; iv) os objetivos

reduzem esforços desnecessários, mantendo as pessoas envolvidas e concentradas nos mesmos fatores.

De maneira geral, os objetivos de comunicação devem ser determinados segundo as diretrizes básicas postuladas na literatura relacionada à gestão empresarial. Assim, para estabelecer os objetivos, os gestores responsáveis devem ter em mente que eles devem ser: específicos (os resultados efetivos que devem ser alcançados, por exemplo, aumentar o conhecimento da marca, melhorar a percepção etc.); mensuráveis (para permitir uma avaliação mais concreta); realistas e alcançáveis (de acordo com as circunstâncias do mercado); consistentes com os objetivos de *marketing*; claros e especificados por escrito; direcionados a um público-alvo bem definido; e ter um prazo estipulado para sua realização (DAHLÉN; LANGE; SMITH, 2010, p. 94; OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 48; PICKTON; BRODERICK, 2005, p. 421; SHIMP, 2009, p. 175).

Sobre a determinação dos objetivos do programa de comunicação, é válido lembrar que eles são baseados nos objetivos determinados pela área de *marketing* (BELCH; BELCH, 2008, p. 193; BURNETT; MORIARTY, 1998, p. 111; OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 48), os quais, para sua definição, seguem as premissas estabelecidas pela corporação ou pela unidade de negócio (EGAN, 2007, p. 110). Além disso, Ogden e Crescitelli (2007, p. 48) destacam que todos os elementos do *mix* de comunicação devem ter seus próprios objetivos estabelecidos, formando, assim, um conjunto coerente e integrado sobre o que a organização pretende alcançar. A ilustração 12 contempla as ideias de Egan (2007, p. 107) e Ogden e Crescitelli (2007, p. 48) sobre a determinação dos objetivos de comunicação, que foi comentada.

Ilustração 12: Objetivos de comunicação no âmbito dos objetivos de *marketing*
Fonte: adaptada de Egan (2007, p. 107) e Ogden e Crescitelli (2007, p. 48).

Belch e Belch (2008, p. 195) esclarecem que existem diferenças significativas entre os objetivos de *marketing* e os objetivos de comunicação. Os primeiros referem-se às proposições do que deve ser realizado pelo programa geral de *marketing* em um determinado período de tempo e são definidos em termos de resultados específicos, mensuráveis e quantificáveis. Já os objetivos de comunicação, para Belch e Belch (2008, p. 195), são considerados como uma declaração dos vários aspectos que o programa de comunicação deve contemplar e "[...] devem ser baseados nos vários processos de comunicação para que a mensagem apropriada chegue ao público-alvo." Para esse procedimento ser bem sucedido, os autores sugerem que os gestores devem ser capazes de traduzir os objetivos gerais de *marketing* em objetivos de comunicação.

Porém, embora a orientação dada por Belch e Belch (2008, p. 195) seja clara, existem muitas opiniões divergentes sobre o que exatamente a comunicação de *marketing* busca atingir em termos de objetivos (FILL, 2002, p. 309). As visões conflitantes sobre o assunto têm levado praticantes e acadêmicos a dividir seus pensamentos a respeito do que de fato constitui um conjunto apropriado de objetivos de comunicação, surgindo com isso duas escolas de pensamento: aquela que defende as medidas relacionadas a vendas como o principal fator; e outra, que advoga a favor das medidas relacionadas à comunicação com a principal orientação na definição dos objetivos. No primeiro caso, Fill (2002, p. 313) comenta que a maioria dos

gestores falha em determinar seus objetivos promocionais, estipulando metas unicamente relacionadas a vendas, como aumento de participação de mercado, retorno do investimento, aumento de vendas etc. O autor prossegue em seus argumentos e diz que o problema com essa perspectiva é que ela ignora a influência dos outros elementos do composto de *marketing* colocando toda a responsabilidade do desempenho das vendas no *mix* promocional, sendo que, na realidade, o volume de vendas varia em virtude de muitas razões, tais como mudanças nas necessidades dos clientes, condições oscilantes da economia, alterações nos padrões da concorrência, dentre muitos outros. Para Fill (2002, p. 313), nessa abordagem, a premissa básica é de que a única razão de uma organização gastar dinheiro com comunicação é para vender seus produtos. Belch e Belch (2008, p. 197), contudo, reconhecem que os objetivos orientados pelas vendas podem ser aplicados em algumas situações particulares, como é o caso dos esforços promocionais que buscam uma resposta imediata do consumidor a algum apelo comercial, como as ações de *marketing* direto e os programas de promoções de vendas, os quais buscam, na maioria das vezes, gerar um aumento de vendas no curto prazo.

Na perspectiva da segunda linha de pensamento, as vendas não são consideradas como o único objetivo a ser alcançado, por isso os objetivos de comunicação são determinados para obtenção de efeitos como conhecimento e interesse por uma marca, atitudes e imagens favoráveis e intenção de compra (BELCH; BELCH, 2008, p. 199). Nesse contexto, alguns modelos teóricos são úteis para organizar e ajustar o foco dos diferentes objetivos promocionais. Entre os mais citados destacam-se o modelo de hierarquia de Lavidge e Steiner (1961), a abordagem DAGMAR (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*), proposta em 1961 por Colley (1976), e o modelo AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action)*, o qual, segundo Barry e Howard (1990, p. 99) é geralmente atribuído pela literatura de *marketing* como de autoria de E. K. Strong, mas que foi originalmente proposto por E. St. Elmo Lewis, no final da década de 1890 e começo de 1900. Egan (2007, p. 42) esclarece que os muitos modelos desenvolvidos tornaram-se conhecidos coletivamente como modelos de hierarquia dos efeitos, os quais postulam que os consumidores passam por diferentes estágios comportamentais antes de efetivamente comprar um produto.

Para Shimp (2009, p. 169), a estrutura hierárquica presente nos modelos revela que a escolha do objetivo da comunicação de *marketing* depende do nível de experiência do público-alvo com a marca, sendo, portanto, necessário identificar em qual estágio o público se encontra antes de efetivamente iniciar um programa de comunicação ou um esforço específico. A

hierarquia dos efeitos implica que, “para que a comunicação de *marketing* seja bem-sucedida, seus diversos elementos devem deslocar os consumidores de um estado inicial de total desconhecimento de uma marca até a sua eventual compra” (SHIMP, 2009, p. 169). Os estágios comportamentais agregados de forma hierárquica e que correspondem aos estados citados por Shimp (2009, p. 169) envolvem basicamente três dimensões: a cognitiva, relacionada ao conhecimento, pensamentos e crenças de alguém a respeito de determinado assunto; a afetiva, correspondendo às emoções e sentimentos associados a esse assunto; e a conotativa, que se refere à intenção de realizar uma ação, por exemplo, a compra de determinado produto.

Belch e Belch (2008, p. 200) mostram no quadro 6 os diferentes passos do modelo de hierarquia dos efeitos proposto por Lavidge e Steiner (1961) juntamente com as dimensões comportamentais e os diferentes tipos de promoção e propaganda relevantes em cada passo.

Quadro 6: Efeito da propaganda nos consumidores: movimento de consciência à ação

Dimensões comportamentais relacionadas	Movimento em direção à compra	Exemplos de tipos relevantes de promoção ou propaganda para as diversas etapas
Conativa Domínio dos motivos. Anúncios estimulam ou direcionam desejos.	**Compra**	Pontos-de-venda Anúncios de promoção Promoções Ofertas de “última chance” Apelo de preço Testemunhais
	Convicção	Anúncios comparativos Abordagens argumentativas
Afetivo Anúncios mudam atitudes e sentimentos.	**Preferência**	Abordagens de “imagem” Apelos de *status* e *glamour*
	Simpatia	Anúncios Abordagem descritiva Anúncios classificados Slogans Jingles Propaganda aérea
Cognitivo Domínio dos pensamentos. Anúncios fornecem informações e fatos.	**Conhecimento**	Campanhas teaser (geradora de expectativa)
	Consciência	

Fonte: Belch e Belch (2008, p. 200).

O quadro de referência proposto por Belch e Belch (2008, p. 200) demonstra que os objetivos da comunicação de *marketing* nos estágios iniciais da hierarquia envolvem a geração de consciência, conhecimento ou compreensão de uma oferta. Sendo esses objetivos alcançados, os próximos passos envolvem o alcance da simpatia e da preferência pelo produto, e, por fim, os objetivos nos últimos estágios devem levar o público à compra efetiva. Segundo Burnett e Moriarty (1998, p. 108), os efeitos iniciais da hierarquia são mais fáceis de criar do que os outros que devem ser alcançados no fim do processo.

Autores como Pickton e Broderick (2005, p. 425), Fill (2002, p. 318) e Engel *et al* (2000, p. 203) advogam a favor da necessidade de levar em conta tanto os aspectos de vendas como de comunicação na determinação dos objetivos. Para os autores citados, as organizações devem equilibrar as abordagens, encarando-as não como excludentes, mas como complementares para a definição sobre o que se pretende alcançar com os esforços promocionais.

A partir das teorias relacionadas à hierarquia dos efeitos de comunicação Rossiter e Percy (1997, p. 109) apoiam a ideia de que deve haver um ajuste entre objetivos de comunicação e de vendas e propõem um modelo para que os responsáveis pela comunicação utilizem quando da determinação dos objetivos. Para Rossiter e Percy (1997, p. 109), são cinco tipos de efeitos que devem ser gerados no público-alvo para criar o posicionamento da marca e a predisposição para uma ação de compra. O primeiro efeito é despertar no comprador a necessidade por determinada categoria de produtos, com o objetivo de fazer com que ele perceba que uma categoria é necessária. O segundo efeito é gerar conhecimento e reconhecimento da marca, considerado por Rossiter e Percy (1997, p. 113) como um objetivo universal da comunicação, ou seja, um objetivo que deve ser perseguido por todas as campanhas da marca. O terceiro efeito é a busca pela criação no público-alvo de atitudes favoráveis com relação à marca, entendidas como as avaliações gerais dos consumidores para uma marca. O quarto efeito é gerar no público uma intenção de compra, aproximando o consumidor da efetivação em si da compra. Por fim, o último efeito busca gerar no consumidor a confiança de que outros fatores de *marketing*, como a disponibilidade do produto ou questões de preço, não irão impedir ou restringir a compra (facilitação da compra).

1.2.4.3 Mensagem

No processo clássico de comunicação discutido anteriormente, o emissor é a fonte da mensagem, sendo essa considerada por Nickels e Wood (1999, p. 320) como a informação que o emissor deseja compartilhar com um ou mais receptores (públicos-alvo). Foi visto também que, para ser transmitida, a mensagem precisa ser codificada, ou seja, deve ser colocada na forma de palavras, imagens e símbolos, para que os receptores sejam capazes de compreendê-la. Assim, a mensagem a ser transmitida passa por um processo de elaboração, que tem por objetivo final atingir o público-alvo e, especialmente, buscar que o seu conteúdo seja interpretado da maneira desejada. A efetividade desse processo vai depender, segundo Belch e Belch (2008, p. 138), de fatores como a natureza da mensagem, a interpretação que a audiência terá dela, o ambiente no qual ela é recebida e a percepção do receptor em relação à fonte e ao meio utilizado para transmitir a mensagem. Esse panorama, marcado por diferentes fatores que podem influenciar o resultado da comunicação, demonstra a complexidade e os desafios envolvidos no processo de elaboração e transmissão das mensagens.

Além dessa complexidade, é necessário mencionar que, na comunicação de *marketing*, as mensagens enviadas aos diferentes públicos podem variar consideravelmente em termos de conteúdo (o que é dito) e execução (como é dito). Keller (2001, p. 828) respalda essa afirmação e comenta que um tipo de comunicação pode conter informações detalhadas e em grande quantidade relacionada à marca, por exemplo, nos catálogos ou panfletos, e em outros casos apenas a marca é anunciada e as informações adicionais são mínimas ou até mesmo inexistentes, como é o caso dos anúncios de patrocínio. O autor prossegue e cita que a informação da mensagem de marca pode focalizar atributos tangíveis ou intangíveis de um produto ou da própria marca. Em se tratando da execução criativa, Keller (2001, p. 828), exemplifica que a informação pode ser transmitida de inúmeras formas, seja por meio de estímulos emocionais, informativos, com uso de medo, efeitos especiais, apelos sensuais etc.

No que se refere ao conteúdo, considerado por Ogden e Crescitelli (2007, p. 15) como a parte não visível da mensagem e que serve de base para sua estruturação e desenvolvimento, Shimp (2009, p. 43) alerta que ele deve atender a dois requisitos: ser determinado pela estratégia de posicionamento da marca em consideração; e ser capaz de respaldar o objetivo da comunicação para o público-alvo determinado.

Para Shimp (2009, p. 39), a criação da mensagem é uma decisão de implementação do programa de comunicação, seja na forma de publicidade, promoções, embalagens ou qualquer outra forma de comunicação de *marketing*. Taylor (1999) é de opinião similar à de Shimp, com a diferença de que o primeiro autor é mais contundente na exposição de suas ideias relativas à definição da mensagem. Taylor (1999, p. 7) defende que o conceito da estratégia da mensagem, ou seja, a definição do seu conteúdo e das formas de execução, deve ser colocado em prática em sentido amplo, ou seja, em todos os esforços de comunicação de *marketing*, e não restrito à criação das mensagens de propaganda. Tal observação é válida, pois a literatura que aborda o tema geralmente coloca a estratégia de mensagem como sendo uma decisão quase que exclusivamente direcionada à propaganda, o que é natural, dada a importância e ampla utilização dessa ferramenta de comunicação pelas organizações. Embora Shimp (2009, p. 43) adote uma postura próxima à de Taylor, suas colocações específicas que cercam as decisões de mensagem seguem esse padrão. Outros autores, como Belch e Belch (2008) e Dahlén, Lange e Smith (2010), também tratam do tema com forte inclinação para as mensagens de propaganda.

A partir do exposto, o presente trabalho adota uma perspectiva mais abrangente da mensagem da comunicação de *marketing* e tem por base a definição de Taylor (1999, p. 7), o qual define a estratégia da mensagem como sendo uma abordagem de orientação dos esforços de comunicação promocional dos produtos ou serviços de uma organização ou de si mesma. Dessa forma, optou-se por dissertar os aspectos que cercam a elaboração da mensagem de forma ampla, envolvendo principalmente os elementos de construção do conteúdo da mensagem, sem a preocupação de tratar de forma isolada os pressupostos teóricos e práticos das táticas criativas (execução).

A proposta de Fill (2002, p. 508) a respeito da mensagem da comunicação de *marketing* se mostra adequada para servir de base para a discussão do tema, pois cobre seus aspectos mais genéricos e atende aos requisitos deste trabalho. A abordagem do autor é desenvolvida mediante a análise de quatro elementos apresentados na ilustração 13: o equilíbrio da mensagem, a estrutura, a fonte que envia a mensagem e a forma como ela é apresentada.

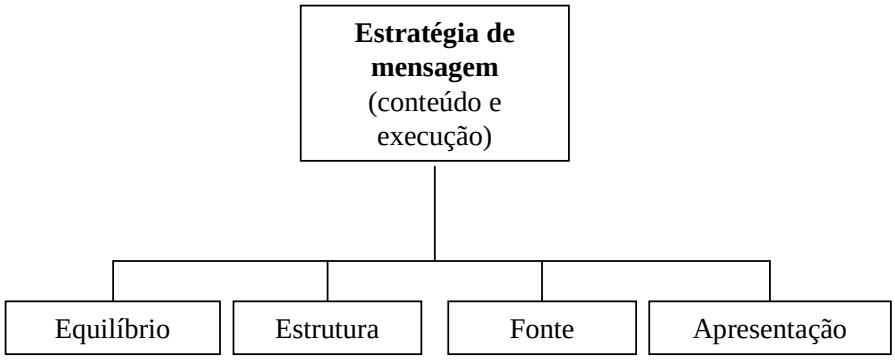


Ilustração 13: Elementos básicos da estratégia de mensagem
Fonte: adaptada de Fill (2002, p. 509).

No primeiro aspecto Fill (2002, p. 509) observa que deve haver um equilíbrio entre os apelos informativos e emocionais no envio das mensagens. Para nortear as decisões sobre a ênfase que deve ser dada para cada abordagem, Fill (2002, p. 509) diz que a mensagem da comunicação pode ser orientada ao produto, ou seja, de caráter mais racional e informativa ou orientada para o consumidor; neste caso, baseada em sentimentos e emoções. Fill (2002, p. 509) adota a ideia de que, para decisões de compra de alto envolvimento, as quais exigem do consumidor mais dedicação e tempo para a seleção e compra dos produtos, o destaque da mensagem deve ser nos atributos principais daquilo que é divulgado e seus benefícios associados. Já nos casos em que a decisão é de baixo envolvimento, a mensagem deve concentrar-se nas imagens que são criadas na mente do destinatário. Para o autor, esse estilo de mensagem busca produzir uma resposta emocional dos receptores aos apelos que nela estão contidos.

Na discussão sobre a estrutura da mensagem, Fill (2002, p. 512) considera que as comunicações de *marketing* geralmente consistem em vários pontos da mensagem, e um aspecto importante da estratégia da mensagem é saber a melhor maneira de comunicar esses pontos para o público-alvo. Nesse sentido, Fill (2002, p. 512) delineia três fatores estruturais que moldam o padrão de uma mensagem. No primeiro fator, direcionamento da conclusão, o emissor deve decidir se a própria mensagem vai explicitar uma conclusão ou se ela vai permitir que os receptores tirem suas conclusões a respeito do que é comunicado. Embora as conclusões explícitas sejam mais fáceis de entender e tenham mais chances de ser efetivas, Fill (2002, p. 512) postula que a decisão sobre se a conclusão vai ou não ser direcionada depende dos seguintes fatores: i) complexidade do assunto (produtos como finanças pessoais e assistência médica, por exemplo, podem ser complexos para alguns membros do público-alvo, e o conhecimento, experiência e motivação deles podem não ser suficientes para que

eles tirem suas próprias conclusões); ii) nível de educação dos receptores (audiências com maior nível de educação tendem a preferir tirar suas próprias conclusões das mensagens); iii) velocidade da resposta requerida (em situações em que uma resposta imediata é exigida pelo emissor, a conclusão deve ser indicada de forma clara e direta); iv) nível de envolvimento com o assunto anunciado (situações de alto envolvimento normalmente significam que os receptores da mensagem podem rejeitar qualquer tentativa de que suas conclusões sejam feitas por eles).

O segundo fator relativo à estrutura trata-se da decisão sobre qual o posicionamento que a mensagem vai ter em relação ao assunto anunciado. Nesse caso, Fill (2002, p. 512) diz que pode haver duas situações. A primeira é quando a mensagem é caracterizada como unilateral, ou seja, nela estão contidos apenas atributos ou benefícios positivos do que é comunicado. A segunda situação, que, de acordo com Fill (2002, p. 512), tende a gerar mais credibilidade para o emissor, são as mensagens de dupla abordagem. Nesse caso, tanto aspectos positivos e negativos são apresentados. O terceiro elemento que forma a estrutura da mensagem é a ordem de apresentação dos argumentos. Para Fill (2002, p. 513), mensagens que apresentam os pontos mais fortes no começo assumem o feito de prioridade, em que a informação apresentada primeiro é mais efetiva. Já a decisão de inserir os pontos mais fortes ao fim da mensagem assume que o efeito de recenticidade irá alcançar maiores níveis de persuasão.

O terceiro elemento da proposta de Fill (2002, p. 508) a respeito da mensagem da comunicação de *marketing* é a fonte, e, neste caso, a credibilidade, conhecimento e *expertise* são fatores considerados pelo autor como fundamentais para a sua eficácia. Fill (2002, p. 513) coloca que esses fatores devem ser observados tanto pela organização que realiza a comunicação, sem a utilização de outras fontes, como por aqueles que representam as organizações, os chamados porta-vozes. No primeiro caso, Fill (2002, p. 514) diz que a credibilidade organizacional é derivada da sua imagem, a qual, por sua vez, é uma combinação de muitas percepções (decisões passadas, estratégias atuais, indicadores de desempenho, nível de serviço, dentre outros). A gestão das marcas dos produtos da organização é outro importante fator que influencia a credibilidade do emissor na perspectiva de Fill (2002, p. 514). Marcas bem gerenciadas levam à criação de marcas fortes que acabam por estabelecer vínculos mais estreitos com os consumidores, aumentando a efetividade das mensagens comerciais. Os porta-vozes utilizados pelas organizações para levar as mensagens ao público-alvo se encarregam de representar o emissor da mensagem, por isso o testemunho

feito por eles deve ser digno de confiança (FILL, 2002, p. 514). Para Belch e Belch (2008, p. 166), o uso de porta-vozes é bastante comum, e o que se busca nesse caso é selecionar indivíduos cujas características particulares vão maximizar a influência da mensagem. Fill (2002, p. 514) apresenta quatro principais tipos de porta-vozes: *experts*, celebridades do entretenimento e esportes, líderes corporativos e o consumidor.

O último elemento que Fill (2002, p. 508) aborda como sendo estratégico na elaboração da mensagem é a sua apresentação, a qual, dadas as suas características, aproxima-se de uma das técnicas da execução criativa das mensagens. Neste caso, Fill (2002, p. 508) pontua que a decisão deve ser tomada levando em conta a necessidade de transmitir mensagens informativas de um produto ou se devem existir estratégias que apelam predominantemente aos sentimentos ou a emoção do receptor. Com isso, a proposta de Fill (2002, p. 517) é baseada na discussão de dois grupos de apelos de mensagem: o primeiro tem predominância de apelos orientados a fornecer informações de caráter racional, com argumentos fundamentados a respeito de determinado produto. Outras opções nessa modalidade incluem apresentar o produto em uma situação cotidiana de uso e aplicação e abordar o produto como sendo essencial na resolução de um problema, por meio da técnica de demonstração. Por fim, Fill (2002, p. 518) coloca a propaganda comparativa como uma possibilidade de apelo de mensagem e, ao mesmo tempo, como uma estratégia de posicionamento de marca. Essa modalidade de apelo tem por objetivo estabelecer a superioridade de uma marca em atributos importantes em relação a uma ou mais concorrentes. Belch e Belch (2008, p. 182) destacam que organizações interessadas nesse tipo de apelo devem levar em conta como as mensagens comparativas afetam a credibilidade. Os autores explicam que os usuários da marca que estão sendo alvo de comparação podem se tornar céticos em relação aos apelos do emissor da mensagem.

O segundo grupo de apelo de mensagem, segundo Fill (2002, p. 519), são aqueles baseados em emoções e sentimentos, os quais podem ser úteis para diferenciar os produtos que se tornam cada vez mais similares. Nesta categoria de apelos, Fill (2002, p. 519) observa que os mais comuns são as mensagens que utilizam o medo, o humor, o sexo, a música, a fantasia e o surrealismo.

1.2.4.4 Formas de comunicação

As formas de comunicação constituem um recurso fundamental para que as mensagens destinadas ao público sejam efetivamente enviadas. Em sentido amplo, as formas podem ser consideradas como as modalidades de comunicação existentes, constituindo o chamado *mix* de instrumentos ou de ferramentas de comunicação ou também de *mix* promocional.

Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 277) preferem abordar as formas de comunicação como os diferentes métodos que podem ser utilizados por uma organização de forma separada ou combinada (justificando, com isso, o conceito de *mix* de comunicação), visando ao alcance dos seus objetivos de comunicação. Fill (2002, p. 14) também inclui em sua definição a condição de combinação das ferramentas de comunicação e acrescenta que tais ferramentas podem ser utilizadas em diferentes graus de intensidade, dependendo do contexto em que elas são empregadas e ainda, como complementam Smith, Berry e Pulford (1997, p. 10), do tipo de consumidor e do padrão geral de comunicação do mercado de atuação da organização. Ogden e Crescitelli (2007, p. 15) contribuem com a discussão e dizem que as formas ou modalidades de comunicação constituem o *mix* de instrumentos de comunicação, oferecendo ao gestor da área a possibilidade de aplicá-los de forma diferente em situações variadas.

É comum encontrar na literatura especializada em comunicação de *marketing* a sugestão sobre quais ferramentas são possíveis de ser utilizadas pelas organizações no desenvolvimento dos seus programas de comunicação. Normalmente, as propostas dos autores concentram-se na discussão das seguintes formas de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e *marketing* direto. No entanto, a forma de abordar esse assunto apresenta uma grande variação, e dificilmente, como atesta Egan (2007, p. 17), há um acordo na academia sobre a composição definitiva da lista de ferramentas de comunicação, bem como a definição conceitual de cada uma delas.

Não é objetivo deste tópico analisar a linha adotada pelos principais autores quando se trata da descrição do *mix* promocional e o conceito de cada elemento que o constitui. Ao invés disso, decidiu-se apresentar a classificação indicada por Ogden e Crescitelli (2007, p. 23), por tratar-se de um modelo abrangente no que se refere à composição do *mix* de comunicação. Ogden e Crescitelli (2007, p. 23) classificam as formas de comunicação em três grandes grupos: tradicionais (formas clássicas); complementares (importantes, mas pouco consideradas na

literatura); e inovadoras (surgidas com os avanços da tecnologia da informação). As ferramentas de cada modalidade e uma breve descrição delas são itens exibidos no quadro 7.

Quadro 7: Descrição das ferramentas do *mix* de comunicação

Modalidade	Descrição
Tradicionais	
Propaganda	Forma de comunicação paga com patrocinador da mensagem identificado. Sua principal característica é criar a imagem, auxiliando no posicionamento do produto. Seus efeitos são de médio e longo prazo. É a forma mais utilizada de comunicação de *marketing*.
Publicidade/Relações Públicas	A publicidade utiliza a mídia de massa, assim como a propaganda, porém não é paga e nem controlada. Tem por objetivo gerar notícias favoráveis na mídia. As atividades de relações públicas têm a prioridade de manter a boa imagem da empresa junto à comunidade.
Patrocínio	Está relacionado à construção de uma imagem por meio de associação com outra já estabelecida.
Promoção de vendas	É caracterizada por incentivos de curto prazo oferecidos ao mercado, visando ao alcance de determinados objetivos (aumento de vendas, busca por maior participação de mercado, lançamento de produtos, dentre outros). Pode ter como público-alvo os consumidores, equipe de vendas e os intermediários do canal de distribuição.
Marketing direto	Permite comunicação personalizada. Visa a criar uma resposta imediata e mensurável do mercado (ex.: *telemarketing*, venda direta, propaganda de resposta direta e formas que utilizam meios eletrônicos).
Venda pessoal	É uma comunicação individual (feita por telefone ou pessoal), personalizada e interativa entre um comprador e um vendedor. É considerada a forma mais eficaz do *mix* de comunicação.
Complementares	
Product Placement	É a inserção de produtos em programas de televisão ou filmes, podendo também ser encontrada na Internet, em revistas, livros e games.
Ações cooperadas com o *trade*	Campanhas de comunicação de varejo desenvolvidas conjuntamente pelo fabricante e pelo varejista.
Marketing digital	É o uso do poder das redes *on-line*, da comunicação por computador e dos meios interativos digitais para atingir o público-alvo (ex.: *web sites*, mensagens em *sites* de busca, compras, notícias, ações de *e-mail marketing*).
Eventos	São feiras, congressos, seminários, exposições, *shows*. Podem ser realizados tendo como foco o setor empresarial (BtoB) ou destinados ao público em geral.
Merchandising	Ações realizadas no ponto de vendas para influenciar decisões de compra, organizar o tráfego na loja, expor os produtos e criar atmosfera da loja.
Folhetos/catálogos	Recebem menos atenção dos gestores de comunicação, com tendência acentuada pela substituição destas peças por versões digitais.
Marketing de relacionamento	Tem como essência a abertura e manutenção de um canal de comunicação com os clientes.
Inovadoras	
Advertainment	É a inserção de uma mensagem mercadológica em uma atividade de entretenimento de tal modo que seja impossível desassociar uma da outra.
Marketing viral	É uma modalidade fruto da Internet, na qual um usuário "infectado" por uma mensagem dissemina para outros usuários.
Buzzmarketing	Aproxima-se do *marketing* viral, mas a diferença é que o *marketing* viral é feito exclusivamente pela Internet, enquanto o *buzzmarketing* não. A intenção é fazer com que determinado assunto ganhe relevância entre as pessoas, gerando o boca a boca.

Fonte: Adaptado de Ogden e Crescitelli (2007, p. 24).

Ogden e Crescitelli (2007, p. 31) fazem um comentário destacando a inclusão do *marketing* de relacionamento na lista de opções de formas de comunicação. Para os autores, em uma análise superficial essa modalidade, por sua concepção tradicional, não estaria integrado ao conjunto das ferramentas de comunicação. Porém, Ogden e Crescitelli (2007, p. 31) defendem que a "[...] a comunicação é parte inerente ao processo de relacionamento; mais do que isso, a essência do *marketing* de relacionamento é a abertura e manutenção de um canal de comunicação com os clientes." Ademais, Ogden e Crescitelli (2007, p. 31) enfatizam que essa proposta busca em essência contemplar o maior número possível de modalidades de comunicação, mas assumem que esse esforço pode ser incompleto, em virtude do surgimento constante de novas opções.

Algumas alternativas de formas de comunicação complementares àquelas apresentadas anteriormente (quadro 7) são propostas por alguns autores. Boone e Kurtz (2009, p. 532), por exemplo, citam que o uso de ações de *marketing* de guerrilha, entendido pelos autores como as técnicas não convencionais, inovadoras e de baixo custo para atrair a atenção dos consumidores, é uma forma de comunicação. Já Smith e Taylor (2004, p. 543) incluem em sua lista de formas de comunicação as embalagens dos produtos e também a própria identidade corporativa de uma organização, traduzida essencialmente pela imagem e a linguagem visual da marca. Nesse caso, Smith e Taylor (2004, p. 654) argumentam que a identidade corporativa é uma forma de comunicar ao público a imagem, os valores e os conceitos da organização. A última proposta a ser comentada é a de Burnett e Moriarty (1998, p. 458), os quais também incluem as embalagens como uma forma de comunicação e, de forma ampla, acreditam que os serviços de *marketing*, como os de atendimento ao consumidor e de suporte, cumprem o papel de comunicar os benefícios dos serviços e o funcionamento deles.

Cada uma das formas de comunicação possui características, vantagens e desvantagens, sendo capaz de cumprir determinados objetivos (EGAN, 2007, p. 18; KELLER, 2001, p. 823). Cabe às organizações decidir por quais delas utilizar e, principalmente como utilizar, sendo necessário para isso um entendimento de como elas funcionam, quais os benefícios de cada uma, custos associados, dentre outros fatores. Baseados nessa constatação, alguns estudiosos fornecem critérios para facilitar a seleção e tornar mais racional a decisão de quais ferramentas de comunicação utilizar, qual o momento mais oportuno para utilizá-las, com base em aspectos como o estágio de decisão de compra do consumidor e o ciclo de vida do

produto, e como integrá-las, buscando, assim, o melhor aproveitamento possível das potencialidades de cada opção.

Egan (2007, p. 18), por exemplo, observa que existem diversas considerações críticas que devem ser feitas quando o planejamento das atividades de comunicação e seleção de ferramentas é feito. Na tentativa de guiar essas decisões, o autor propõe que devem ser levados em conta, pelo menos, os seguintes critérios:

1. O grau de controle exigido para assegurar que a mensagem pretendida foi transmitida e recebida pelo alvo da comunicação.
2. A disponibilidade de recursos financeiros para a utilização de determinada ferramenta de comunicação, incluindo a necessidade de investimento nos veículos de comunicação que devem ser empregados.
3. O nível de credibilidade que cada ferramenta confere à organização. Sobre isso, Fill (2002, p. 18) lembra que os esforços de relações públicas, por exemplo, são vistos com tendo maior credibilidade por parte do público do que os de propaganda.
4. O tamanho e a dispersão geográfica do público-alvo almejado. Nesse aspecto, a propagada pode ser empregada para atingir públicos espalhados geograficamente e a venda pessoal se presta bem para a comunicação direta com pequenos grupos concentrados em determinados locais.

A escolha de qual ferramenta de comunicação utilizar é determinada também pelas características associadas a cada uma delas. Nesse caso, Fill (2002, p. 18) sumariza algumas características de acordo com a capacidade de comunicação da ferramenta, os custos envolvidos para sua utilização e o nível de controle que pode ser obtido sobre ela. O quadro 8 apresenta essas informações, tendo como base de comparação as ferramentas de comunicação abordadas por Fill (2002, p. 18).

Quadro 8: Características das ferramentas de comunicação de *marketing*

Características/ferramentas	Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Venda pessoal	*Marketing* direto
Comunicação					
Capacidade de transmitir uma mensagem pessoal	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Alta
Capacidade de atingir uma grande audiência	Alta	Média	Média	Baixa	Média
Nível de interação com o público	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Credibilidade conferida pelo público-alvo à ferramenta	Baixa	Média	Alta	Média	Média
Custos					
Custo absoluto	Alto	Médio	Baixo	Alto	Médio
Custo por contato	Baixo	Médio	Baixo	Alto	Alto
Potencial de desperdício	Alto	Médio	Alto	Baixo	Baixo
Tamanho do investimento	Alto	Médio	Baixo	Alto	Médio
Controle					
Capacidade de atingir um público específico	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Capacidade do gestor em adaptar a ferramenta de acordo com mudanças de circunstâncias.	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto

Fonte: Fill (2002, p. 18).

A decisão sobre qual ferramenta utilizar também pode se dar tendo por base os estágios de decisão de compra do consumidor (KERIN *et al*, 2007, p. 466; KOTLER; KELLER, 2006, p. 555). O pressuposto básico nesse caso é o de que a importância das ferramentas promocionais varia de acordo com os estágios de compra (pré-compra, compra e pós-compra). Adotando essa perspectiva, Kerin *et al* (2007, p. 467) associam esses três estágios e as ferramentas propaganda, relações públicas, promoção de vendas/*marketing* direto e venda pessoal. Para o estágio de pré-compra os autores defendem que a propaganda é mais útil em comparação com as demais, pois é capaz de informar ao consumidor a existência do produto e criar consciência. No estágio de compra, Kerin *et al* (2007, p. 467) destacam a venda pessoal como a mais indicada e também consideram importante o uso das promoções de vendas na forma de cupons e ofertas para encorajar a demanda. Por fim, no estágio de pós-compra a propaganda volta ser destaque por cumprir a função de assegurar ao comprador que ele fez a compra certa, reduzindo, assim, a ansiedade depois de a compra ter sido efetivada. Nesse estágio, a venda pessoal continua a se fazer importante, pois, segundo Kerin *et al* (2007, p. 467), o contato pessoal contribui para a satisfação do comprador. A ilustração 14 mostra as relações comentadas.

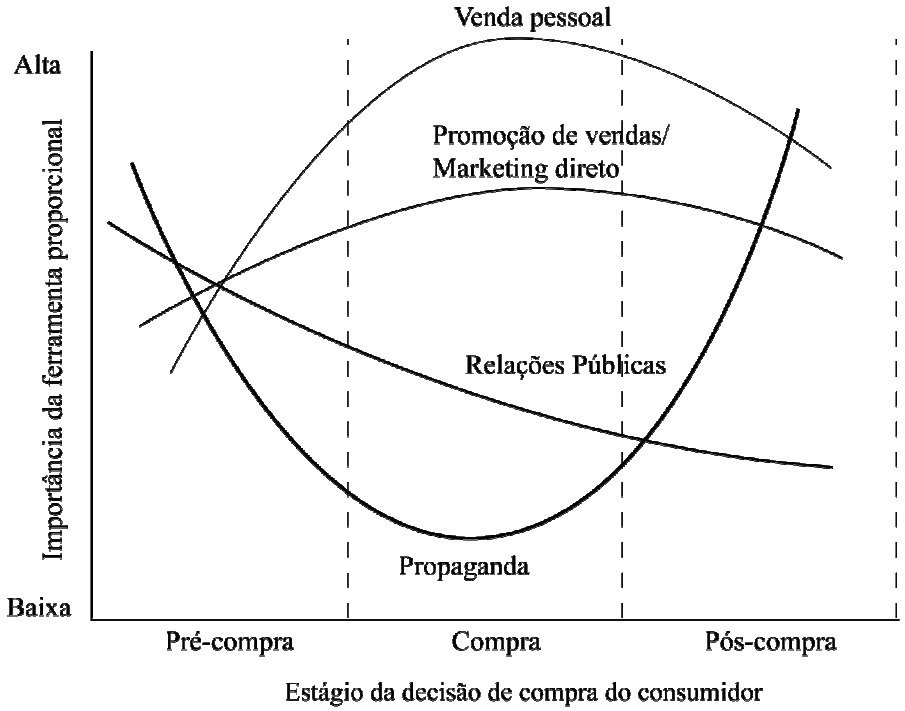


Ilustração 14: Uso das ferramentas de comunicação nos diferentes estágios de decisão de compra
Fonte: Kerin *et al* (2007, p. 467).

A seleção das formas de comunicação pode ainda ser fundamentada pela análise do ciclo de vida do produto (CVP). Para Urdan e Urdan (2010, p. 85), na concepção do ciclo de vida, as vendas de um produto num dado mercado variam em função do tempo, refletindo o seu grau de aceitação pelos consumidores. Tradicionalmente, o ciclo de vida de um produto tem início na sua fase de introdução ao mercado, passando pelos estágios de crescimento de vendas, maturidade e declínio. A teoria sobre o tema postula que, em cada estágio do ciclo de vida, existem diferentes configurações concorrenciais e econômicas, sendo necessária a realização de ajustes nos objetivos estratégicos, na estrutura de custos e lucros e no programa de *marketing* ao longo das diferentes etapas (LAMBIN, 2000, p. 309).

A ilustração 15 apresenta algumas características de cada estágio e, em especial, dado o contexto deste trabalho, enfatiza alguns aspectos inerentes à comunicação de *marketing*, como o seu direcionamento básico, o objetivo promocional central e as atividades de comunicação consideradas mais adequadas para cada estágio.

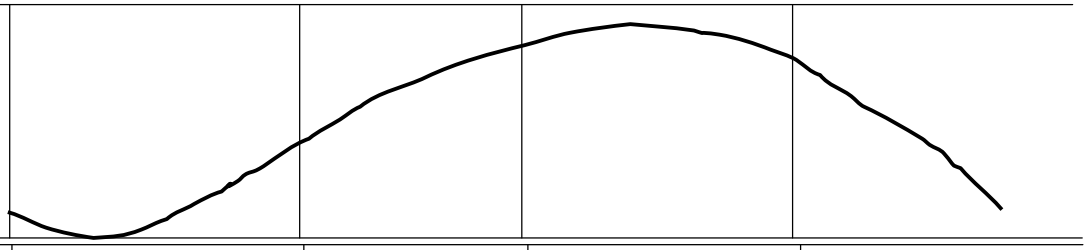
	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Estágio				
Características básicas	A maior parte dos consumidores potenciais desconhece o produto e a decisão de compra é lenta. Os objetivos de marketing nesse estágio apontam para o aumento do conhecimento do produto, consolidação do seu posicionamento e estímulo à experimentação e primeira compra	As organizações pioneiras buscam sustentar e, se possível, ampliar sua participação de mercado. Outros objetivos incluem o fortalecimento da marca e a criação de lealdade dos clientes.	As vendas se estabilizam a taxas equivalentes às da expansão da economia ou crescimento da população. O aperfeiçoamento do produto pode ajudar a mantê-lo atualizado e novas versões são necessárias.	Um produto melhor e mais atraente pode substituir versões defasadas. Mudanças ambientais e de hábitos e preferências de consumo podem tornar um produto obsoleto. Nessa fase o produto pode ser revigorado ou retirado do mercado.
Direcionamento básico da comunicação	O investimento de comunicação é dirigido aos consumidores inovadores.	Aumento dos esforços de comunicação, direcionando-os para os segmentos de clientes que estão começando a adotar o produto.	A comunicação deve sustentar o posicionamento e lembrar o consumidor sobre o produto.	Os esforços de comunicação tendem a diminuir.
Objetivo promocional	Informar	Persuadir	Lembrar	
Atividades promocionais	Propaganda e relações públicas para consolidar a percepção da marca e informar aos consumidores sobre os benefícios do produto. Venda pessoal para garantir a cobertura de distribuição e cooperação nos canais. Promoção de vendas para estimular a experimentação.	Propaganda e relações públicas para sustentar o crescimento, diferenciar a oferta e consolidar a marca. Venda pessoal para consolidar a distribuição. Promoções de vendas declinam de importância.	A propaganda busca lembrar aos compradores da existência do produto. As promoções de vendas em forma de descontos e cupons é importante para manter a fidelidade, tanto dos consumidores quanto dos canais. Ações de marketing direto podem ser utilizadas para manter o relacionamento dos consumidores e incentivar a repetição das compras.	Redução dos esforços de propaganda e relações públicas. A promoção de vendas e venda pessoal diminuem para patamares suficientes apenas para manter suporte ao produto.

Ilustração 15: Atividades promocionais ao longo do ciclo de vida do produto
Fonte: elaborada pelo autor a partir de Kerin *et al* (2007, p. 466); Ferrell e Hartline (2005, p. 275) e Urdan e Urdan (2010, p. 86).

Jain (1993, p. 510) concorda que são vários os fatores que devem ser considerados para determinar o *mix* de comunicação apropriado para um produto em um mercado particular; dentre eles, o autor seleciona cinco grandes grupos: os fatores relacionados ao produto, ao mercado, ao cliente, ao orçamento de comunicação e ao composto de *marketing*. Em cada grupo, o autor indica, dentre as ferramentas clássicas de comunicação (propaganda, venda pessoal e promoção de vendas), aquela que melhor atende às características que o compõem. O quadro 9 foi elaborado a partir das colocações do autor, indicando os cinco fatores e as características que moldam a composição do *mix* de comunicação.

Quadro 9: Fatores determinantes do *mix* de comunicação

No fator relacionado ao:	O *mix* de comunicação vai variar dependendo:
Produto	Da natureza do produto. Para os bens industriais a venda pessoal é mais indicada em virtude de suas características técnicas e comparativas. Já para os produtos de consumo a propaganda tem mais importância.
	Do risco percebido na compra. De forma genérica, quanto maior o risco envolvido na compra, maior é a importância da venda pessoal.
	Do tipo de produto. Para os bens duráveis, a venda pessoal deve ser utilizada em detrimento da propaganda, pois esse tipo de produto requer um maior comprometimento de recursos.
	Do volume de compra envolvido. Para produtos que são comprados em pequenas quantidades e seguem um padrão de compra mais frequente, a propaganda é preferível.
Mercado	Do estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra. As considerações de Jain (1993, p. 512) são semelhantes àquelas apresentadas na ilustração 17; portanto, não serão novamente comentadas aqui.
	De qual é a participação de mercado da organização. Em casos em que a participação de mercado é grande, tanto a propaganda como a venda pessoal devem ser utilizadas. Já em casos em que a organização tenha uma pequena participação de mercado, ela deverá optar entre o maior uso de uma ou outra, dependendo da natureza do produto.
	Do nível de concentração do setor no qual a organização compete. Nos setores concentrados, a propaganda é a mais indicada para buscar criar barreiras de entrada e reforçar a posição da marca.
	Da intensidade da competição no mercado de atuação da organização. Em setores com grande competição, o uso das três ferramentas se faz necessário para garantir que as funções básicas da comunicação de *marketing* (informar, persuadir e lembrar) sejam desempenhadas.
	Das perspectivas da demanda. As expectativas de demanda de determinado produto vão determinar o papel das ferramentas e, principalmente, dos investimentos com promoção.
Cliente	Do tipo de cliente (empresarial ou final). Para produtos empresariais a expectativa de uso recai sobre a venda pessoal e para os produtos de consumo as promoções de vendas e a propaganda são as mais indicadas.
	Da quantidade e concentração geográfica dos clientes. Para uma base restrita de clientes, especialmente se eles estiverem concentrados geograficamente, a propaganda pode ser dispendiosa, porém Jain (1993, p. 513) comenta que algum investimento sempre deve ser feito em propaganda para produtos de consumo, independente da situação de concentração.
Orçamento de comunicação	Dos recursos financeiros disponíveis pela organização. Esse fator pode comprometer a utilização de uma combinação adequada de formas de comunicação.
	Dos métodos utilizados para a alocação dos recursos. Caso a organização utilize o método tradicional baseado no percentual de vendas, a combinação e a intensidade de uso das ferramentas podem variar.
Composto de *marketing*	Da relação preço/qualidade relativo à concorrência. Essa relação pode afetar a natureza da comunicação, pois, se o produto apresenta preços superiores, a mensagem deve buscar criar e sustentar uma imagem de superioridade.
	Da estratégia e cobertura da distribuição. Produtos que são distribuídos diretamente devem ser amplamente suportados pela força de vendas e produtos. Já aqueles que utilizam intermediários para sua distribuição, precisam de um apoio significativo da propaganda e da promoção de vendas.

Fonte: Jain (1993, p. 511).

Após apresentadas as considerações dos fatores e circunstâncias que podem influenciar a escolha e a combinação das diferentes formas de comunicação, é importante frisar que tais considerações não são exaustivas, mas representam uma amostra de alguns elementos citados na literatura. As contribuições dos autores serviram também para ilustrar a complexidade envolvida no processo de gestão do composto promocional, dado que a lista de opções de comunicação é grande e diversos fatores acabam por influenciar a sua gestão.

1.2.4.5 Meios de comunicação

Os meios de comunicação, assim como as formas discutidas no tópico anterior, são elementos essenciais dentro do processo de comunicação e cumprem um papel vital para que a comunicação seja efetivada e os objetivos relacionados a ela sejam alcançados. Para Shimp (2009, p. 388), isso se deve ao fato de que "[...] uma mensagem publicitária só pode ser eficaz quando colocada nas mídias e nos veículos que melhor alcancem o público-alvo, a uma despesa justificável." Burnett e Moriarty (1998, p. 472) também ressaltam a relevância dos meios de comunicação, afirmando que, independentemente da qualidade do planejamento e direcionamento da mensagem, ela somente será bem sucedida se for transmitida através do meio adequado.

Deve-se observar, no entanto, que existe uma diferença fundamental entre formas e meios de comunicação, fatores que muitas vezes são confundidos e tratados como se fossem sinônimos (EGAN, 2007, p. 16; OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 16). Considerando o conteúdo discutido anteriormente, as formas envolvem as diferentes ferramentas ou modalidades de comunicação (por exemplo, a propaganda, promoção de vendas e venda pessoal). Já os meios correspondem às variadas mídias e veículos de comunicação que são selecionados pelas organizações para a transmissão e entrega das mensagens ao público-alvo, como a televisão, o rádio e o jornal. Outra observação pertinente é que as formas de comunicação podem fazer uso de diferentes meios, não sendo, portanto, exclusividade de determinado meio a veiculação de uma forma específica. Assim, como exemplificam Ogden e Crescitelli (2007, p. 16), a televisão pode ser o meio mais adequado para a veiculação da propaganda, mas ela não é o único, "[...] pois é possível fazer propaganda em outros meios, como a Internet."

A definição do que pode ser considerado um meio de comunicação é incerta, tanto que autores como Lloyd (2002, p. 98) e Ogden e Crescitelli (2007, p. 16) ampliam consideravelmente seu conceito, preferindo argumentar que praticamente qualquer coisa que possa conter, carregar ou apresentar uma mensagem de marca pode ser chamado de meio de comunicação. Lloyd (2002, p. 100) chega a afirmar que "[...] qualquer espaço é um espaço comercial" e que os meios podem ser definidos como toda e qualquer oportunidade que permita aos anunciantes levar mensagens aos consumidores. Para exemplificar, Lloyd (2002, p. 101) lista mais de quarenta possibilidades de veiculação de uma mensagem, desde os placares em estádios e carrinhos de supermercado até lugares inesperados, como paredes de banheiros e esteiras de bagagem em aeroportos. No entanto, Egan (2007, p. 21) faz um alerta e pontua que, mesmo que exista uma infinidade de meios de comunicação, nem todos eles são capazes de enviar todas as mensagens para todas as audiências. Isso acontece, porque, da mesma forma que as formas de comunicação, os meios também apresentam características, potencialidades e limitações distintas, que devem ser levadas em conta para sua escolha.

Porém, quando o foco recai sobre a seleção dos meios, o processo é mais complexo, devido a fatores como a variedade de decisões que devem ser tomadas do início ao fim do processo (SHIMP, 2009, p. 388) e os altos custos envolvidos na veiculação das mensagens, que acabam por consumir a maior parte dos investimentos de comunicação (DAHLÉN; LANGE; SMITH, 2010, p. 356; SMITH; TAYLOR, 2004, p. 190; ROSSITER; PERCY, 1997, p. 419), e, por isso, exigem maior atenção e rigor na tomada de decisão. Sobre as decisões de mídia, Crescitelli e Shimp (2012, p. 25) esclarecem que elas são determinadas, principalmente, pelas decisões fundamentais abordadas por Shimp (2009, p. 39): público-alvo, tipo de objetivos a serem alcançados e orçamento determinado para as ações de comunicação da marca.

Ademais, deve-se considerar a própria natureza das mídias e veículos e as significativas diferenças entre eles, em termos de capacidade de transmissão das mensagens e custos. Nesse contexto, Shimp (2009, p. 388) explica que cada mídia e veículo têm um conjunto próprio de características e qualidades, e as organizações buscam selecionar as mídias e os veículos que sejam mais compatíveis com a marca anunciada para alcançar seu público-alvo e transmitir a mensagem almejada.

A respeito da habilidade de um meio em comunicar uma mensagem mercadológica, Fill (2002, p. 535) comenta que a maneira pela qual uma mensagem é transmitida para o público-

alvo varia entre os tipos de mídia. Assim, certas mídias, como a televisão, são capazes de utilizar muitas dimensões da comunicação, e, através do uso da imagem, do som e movimento ela pode gerar um grande impacto na transmissão da mensagem. Fill (2002, p. 535) acrescenta que, dependendo do estágio do ciclo de vida de um produto, um meio de comunicação pode ser mais indicado do que outro. Para o autor, a comunicação de um novo produto, por exemplo, pode requerer o uso de demonstração para que o público compreenda seu conceito e aspectos de diferenciação; nesse caso, a televisão cumpre bem esse papel. Fill (2002, p. 535) continua seus argumentos dizendo que, uma vez cumprido o objetivo de esclarecer os benefícios básicos do produto, o público não precisa ser educado dessa forma novamente, e as mensagens podem conter diferentes tipos de informação as quais não precisam de demonstração, e outras mídias podem ser usadas para isso, como as revistas e o rádio.

Deve-se somar aos motivos que contribuem para a complexidade envolvida no processo de seleção dos meios a constatação de algumas mudanças que estão ocorrendo no campo da comunicação de *marketing*, como a saturação das mensagens comerciais (LLOYD, 2002, p. 101), acontecimento que tem influenciado o direcionamento dos recursos dos meios tradicionais para aqueles considerados mais eficazes em termos de efetividade e custo, fazendo com que a quantidade de opções de meios de comunicação aumente consideravelmente. Sobre isso, Keller (2001, p. 819) assevera que, provavelmente, nenhuma área de *marketing* tenha passado por mudanças mais dramáticas ao longo dos anos do que a comunicação de *marketing*. Em especial, o referido autor cita que uma das mais importantes mudanças é o aumento do número e diversidade de opções disponíveis para atingir os consumidores. Nessa mesma linha, Lloyd (2002, p. 101) reforça que “[...] os meios tradicionais (jornais, revistas, televisão e rádio), ficaram muito saturados e caros para alguns anunciantes, forçando-os a descobrir novas e inovadoras maneiras de alcançar seus potenciais clientes.” Cravens e Piercy (2007, p. 350) concordam que, diante da saturação dos meios tradicionais, muitas empresas estão destinando quantidades significativas de gastos publicitários dos meios de massa tradicionais para mídias especializadas e mais focalizadas.

Todos esses fatores formam um panorama desafiador para os diferentes agentes que atuam com o planejamento e implementação dos programas de comunicação de *marketing*, especialmente para as organizações anunciantes, para as mídias e veículos de comunicação (organizações de mídia) e para as agências de propaganda e empresas de serviços especializados em comunicação de *marketing*. Sobre esse cenário, Nelson-Field e Riebe

(2011, p. 52) dizem que, enquanto a fragmentação dos meios pode ser boa para o consumidor, uma vez que ele tem muitas opções de formatos e conteúdos, para as empresas do ramo e anunciantes, o aumento da oferta traz muitos desafios.

Do lado das organizações de mídia, tal desafio significa recursos limitados em termos de diminuição de audiência e de receita dos anunciantes. Nessa perspectiva Heo e Cho (2009, p. 145) esclarecem que, com o resultado de variedade de opções de mídia, o panorama de mídia tem mudado drasticamente, e as empresas tradicionais do setor perderam parcelas significativas de sua audiência. Nelson-Field e Riebe (2011, p. 53) explicam que a audiência configura-se como limitada para os meios por dois motivos: independentemente da taxa de crescimento em opções de mídia para os anunciantes, a quantidade total de potenciais consumidores de mídia permanece estável. O segundo motivo é que o aumento de horas de transmissão disponíveis (como resultado do aumento das opções de programas e canais) é desproporcional ao aumento das horas de visualização disponível, ou seja, enquanto o consumo de mídia é espalhado por mais opções, o tempo gasto do consumo tem se mantido em torno de oito horas diárias.

Na perspectiva dos anunciantes, Nelson-Field e Riebe (2011, p. 53) apontam que o impacto da proliferação das mídias tem incentivado a busca por maior eficiência no uso dos recursos investidos e a implementação de um processo cada vez mais apurado de combinar o perfil do usuário do produto/marca com o veículo de comunicação torna-se primordial. Nesse contexto, ganha destaque a seletividade da audiência de determinado veículo, ou seja, a capacidade que ele possui de atingir um segmento de público bem definido. Para Nelson-Field e Riebe (2011, p. 53), veículos considerados como de nicho ou altamente seletivos são cada vez mais atraentes para os anunciantes, pois essa segmentação sugere que eles são capazes de gerar maior impacto no público-alvo com o mínimo desperdício de recursos.

No contexto das empresas especializadas em comunicação, como as agências de *marketing* direto e de promoção de vendas e, de forma mais contundente, nas agências de propaganda, as questões mais críticas se concentram no processo amplo de planejamento de mídia, o qual, segundo Lloyd (2002, p. 102), compreende a tomada de decisões quanto à seleção e à programação das mídias que irão transmitir as mensagens ao público-alvo. Belch e Belch (2008, p. 300) corroboram com essa situação e destacam que as mudanças no mercado de comunicação têm alterado significativamente o processo de planejamento de mídia, o qual se

tornou muito complexo em virtude da necessidade de aliar o uso das novas possibilidades de comunicação com as mudanças nos meios tradicionais. Sissors e Bumba (2001, p. 282) também destacam a dificuldade enfrentada por quem faz esse tipo de planejamento em virtude da fragmentação da mídia e das inúmeras possibilidades de utilizá-las. Basicamente o processo de planejamento de mídia envolve decidir quando, onde e como a mensagem publicitária será transmitida, e o principal objetivo da atividade é, para Belch e Belch (2008, p. 300), desenvolver uma estrutura que transmita a mensagem ao público-alvo do modo mais rentável e eficiente.

Patriota (2004, p. 3) desenvolve um raciocínio prático que ilustra a complexidade envolvida no processo de planejamento de mídia, a partir do entendimento da função primordial dos profissionais envolvidos com a seleção e programação das mídias, que é propor caminhos para que a mensagem publicitária chegue de forma eficaz ao público-alvo do produto. Segundo Patriota (2004, p. 3), o lado mais crítico desse processo ocorre quando o responsável pelo planejamento precisa dar atenção "[...] não apenas às negociações ou aos índices que configuram a rentabilidade no investimento da verba, mas também, na clara percepção de que é necessário gerar negócios para o cliente, lançando mão de qualquer meio que interaja e faça o público-alvo responder positivamente ao apelo." A autora conclui que nessa nova estrutura de percepção e abordagem no planejamento de mídia, torna-se necessário deixar de pensar apenas nas ferramentas tradicionais de mídia e partir para a proposta de novas e eficazes soluções de comunicação, as quais Patriota (2004, p. 6) denomina de mídias alternativas ou de aproximação, caracterizadas por sua integração no cotidiano do público-alvo. Porém, o uso dessas mídias requer, segundo autora, que o conjunto meio e mensagem tenha relevância e identificação com o público-alvo da comunicação.

Crescitelli e Shimp (2012, p. 334) argumentam nesse sentido e afirmam que a mídia tradicional foi útil aos anunciantes durante muitos anos, porém, recentemente, anunciantes e agências têm realizado crescentes esforços para "[...] localizar novas mídias, que sejam mais baratas, menos aglomeradas e potencialmente mais eficazes que a mídia estabelecida", e a Internet e a diversidade de formatos de comunicação que emergiram a partir dela têm gerado muitas possibilidades aos anunciantes, os quais têm demonstrado cada vez mais interesse nesse meio de comunicação (CASTRONOVO; HUANG, 2012, p. 35; GIGLIO, 2010, p. 6; KELLER, 2009, p. 147). Galindo (2008, p. 40) reforça o rápido crescimento da Internet,

afirmando que a rede está modificando a natureza dos negócios e a maneira pelas quais as empresas estão interagindo com os seus consumidores.

Para Gurau (2008, p. 1573), o rápido desenvolvimento da Internet nos últimos dez anos alterou os processos tradicionais de comunicação em virtude de três características específicas que a diferenciam de qualquer outro canal de comunicação: i) interatividade, pois a Internet oferece múltiplas possibilidades de comunicação interativa, agindo tanto como interface quanto como agente; ii) transparência, considerando que as informações publicadas podem ser acessadas e consultadas por qualquer usuário; e iii) memória, pois a Internet pode ser utilizada tanto como canal para transmitir informações quanto para armazená-las, ou seja, a informação permanece na rede até que ela seja removida.

1.2.4.6 Orçamento

A definição do investimento financeiro que deve ser feito para a implementação das ações de comunicação de *marketing* é considerada uma das mais difíceis e problemáticas de todo o processo (BELCH; BELCH, 2008, p. 209; KOTLER; KELLER, 2006, p. 550; SHIMP, 2009, p. 177). Para Anderson e Vincze (2004, p. 385), o processo de tomada de decisão do orçamento de comunicação é dificultado por conta de questões complexas enfrentadas pelos responsáveis. Assim, dúvidas sobre qual o tamanho do orçamento que resulta em maior efetividade, em que dado momento a empresa extrapolou os recursos investidos na comunicação, e como garantir que outras áreas funcionais não estejam absorvendo recursos que poderiam ser aplicados na comunicação são exemplos de questionamentos que permeiam a atividade de definição do volume de recursos que serão investidos nos esforços promocionais. A dificuldade inerente ao processo, especialmente no que diz respeito à destinação equilibrada ou ao que seria considerado como a forma mais correta de aplicação dos recursos é citada por Ogden e Crescitelli (2007, p. 49). Para os autores, gastos demasiados em comunicação geram desperdício de dinheiro, e gastos insuficientes podem gerar perda de vendas e de participação de mercado.

A decisão sobre o orçamento da comunicação é tomada tendo por base algumas abordagens prescritas na literatura especializada que são referenciados pela prática das organizações. Embora a grande maioria dessas abordagens, ou métodos, seja oriunda da área de propaganda

(em virtude dos expressivos valores investidos), e muitos autores, quando abordam o assunto, se referem a eles como se fossem exclusivos dessa forma de comunicação (de modo similar à discussão sobre a mensagem da comunicação), Burnett e Moriarty (1998, p. 558) e Crescitelli e Shimp (2012, p. 150) lembram que tais métodos também podem ser utilizados para definir o orçamento das outras formas de comunicação, como a promoção de vendas, relações públicas, *marketing* direto e venda pessoal. Dessa forma, no presente trabalho, decidiu-se por assumir que o conjunto de abordagens para a determinação do orçamento da comunicação tem sua utilidade válida para todo o conjunto do *mix* promocional.

Sobre a importância relativa de cada abordagem, Crescitelli e Ikeda (2006, p. 7) ressaltam que não existe um método de alocação de recursos mais eficiente, uma vez que todos apresentam vantagens e desvantagens dependendo das condições e do contexto vivenciados pela organização. Entretanto, Crescitelli e Ikeda (2006, p. 7) defendem que é fundamental a definição de um valor, independentemente do critério adotado para o desenvolvimento do planejamento do programa de comunicação. Sem adotar essa postura, os autores acreditam que ações de comunicação serão pontuais, podendo se tornar um conjunto disperso e de resultados insignificantes. Além de não ser possível identificar qual método é capaz de gerar o orçamento ideal, Smith e Taylor (2004, p. 33) complementam que não existe um método que seja o mais aceito pela maioria das organizações. Isso pode justificar o fato de que, quando se trata deste assunto, normalmente as recomendações teóricas postulam sobre a necessidade de adotar não apenas um, mas um conjunto de métodos. A partir dessas colocações, Smith e Taylor (2004, p. 33) citam que é comum as empresas combinarem a utilização de determinados métodos com certo grau de julgamento, experiência e avaliação racional para desenvolver um método apropriado de orçamentação.

Diante da diversidade de abordagens existente na literatura, optou-se por apresentá-las em um único quadro, de forma a produzir uma visão ampla do assunto. Para fins de organização, decidiu-se agrupar as abordagens de acordo com o estudo de West e Prendergast (2009, p. 1462). Nesse estudo, os autores organizam os métodos em cinco categorias: métodos de julgamento; competitivos; baseados nas vendas ou lucro; de mensuração; e objetivos e tarefas. O quadro 10 apresenta os principais métodos citados na literatura classificados segundo a metodologia de West e Prendergast (2009, p. 1462) e dos autores que a eles fazem referência.

Quadro 10: Resumo dos métodos de determinação do orçamento de comunicação

Métodos de julgamento		
Método	**Descrição**	**Autores**
Método do valor disponível	A organização determina a quantia a ser gasta em várias áreas, como produção e operações e então distribui o que resta para a comunicação.	Anderson e Vincze (2004, p. 386) Belch e Belch (2008, p. 215) Fill (2002, p. 201) Ogden e Crescitelli (2007, p. 49) Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 121) Egan (2007, p. 114) Smith e Taylor (2004, p. 33) Burnett e Moriarty (1998, p. 567) Shimp (2009, p. 186)
Alocação arbitrária	O orçamento é baseado no que a gerência responsável pela comunicação acredita ser necessário.	Belch e Belch (2008, p. 215) Fill (2002, p. 201) Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 121) Egan (2007, p. 114) Smith e Taylor (2004, p. 33)
Método da inércia	A organização decide alocar sempre os mesmos valores de comunicação.	Fill (2002, p. 201)
Métodos competitivos		
Método	**Descrição**	**Autores**
Paridade competitiva	É quando uma organização segue o mesmo nível de investimento de comunicação feito pelos principais concorrentes.	Anderson e Vincze (2004, p. 386) Belch e Belch (2008, p. 215) Fill (2002, p. 201) Ogden e Crescitelli (2007, p. 49) Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 121) Egan (2007, p. 114) Smith e Taylor (2004, p. 33) Burnett e Moriarty (1998, p. 567) Shimp (2009, p. 181)
Métodos baseados nas vendas ou lucro		
Método	**Descrição**	**Autores**
Porcentagem de vendas	O orçamento é estabelecido a partir de uma porcentagem sobre o volume de vendas realizadas (em um período anterior) ou previstas para um próximo período.	Anderson e Vincze (2004, p. 386) Belch e Belch (2008, p. 215) Fill (2002, p. 201) Ogden e Crescitelli (2007, p. 49) Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 121) Egan (2007, p. 114) Smith e Taylor (2004, p. 33) Burnett e Moriarty (1998, p. 567) Shimp (2009, p. 181)
Porcentagem de lucro	Nesse caso, o lucro, ao invés das vendas, é utilizado como referência.	Ogden e Crescitelli (2007, p. 49)
Método de valor fixo por unidade	O valor é determinado a partir de uma quantia predeterminada para cada unidade vendida ou produzida.	Anderson e Vincze (2004, p. 386) Burnett e Moriarty (1998, p. 567)
Métodos de mensuração		
Método	**Descrição**	**Autores**
Retorno do investimento	Nessa abordagem, o orçamento é visto como um investimento que deve gerar retorno com base nos objetivos fixados.	Anderson e Vincze (2004, p. 386) Belch e Belch (2008, p. 215) Crescitelli e Ikeda (2006, p. 7)
Modelagem	É a utilização de variadas técnicas econométricas e de simulação para modelar como vários níveis de investimento podem afetar o desempenho da organização.	Smith e Taylor (2004, p. 33) Egan (2007, p. 113) Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 121) Burnett e Moriarty (1998, p. 567)
Payback	Nesse caso, as decisões são tomadas tendo como base o tempo necessário para que as ações de comunicação cubram os investimentos realizados.	Smith e Taylor (2004, p. 33) Burnett e Moriarty (1998, p. 567)

Abordagem experimental	É o uso de testes e experimentos de diferentes opções de orçamento em um ou mais mercados.	Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 121) Burnett e Moriarty (1998, p. 567)
Método de objetivos e tarefas		
Método	**Descrição**	**Autores**
Objetivos e tarefas	A organização define os objetivos de comunicação a ser alcançados, determina as estratégias específicas e tarefas a serem cumpridas e estima os custos associados ao desempenho dessas estratégias e tarefas.	Anderson e Vincze (2004, p. 386) Belch e Belch (2008, p. 215) Fill (2002, p. 201) Ogden e Crescitelli (2007, p. 49) Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 121) Egan (2007, p. 113) Burnett e Moriarty (1998, p. 567) Shimp (2009, p. 181)

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos autores selecionados

Para West e Prendergast (2009, p. 1462), o método de objetivos e tarefas normalmente é citado como o mais sofisticado e adequado quando comparado com os demais, opinião compartilhada por Shimp (2009, p. 181), Kerin *et al* (2007, p. 472) e Ogden e Crescitelli (2007, p. 49). Esses últimos autores oferecem os seguintes passos que devem ser dados para obter o valor do orçamento de comunicação, levando em conta, inclusive, o papel esperado pelas diferentes formas de comunicação:

Passo 1: Especificar o objetivo de *marketing* a ser atingido;
Passo 2: Especificar os elementos do *mix* de comunicação que são necessários para atingir o objetivo declarado;
Passo 3: Determinar o papel de cada elemento do *mix* no alcance do resultado esperado;
Passo 4: Especificar os níveis de respostas mensuráveis no alcance dessas metas;
Passo 5: Orçar valores com base no tempo necessário para atingir os objetivos de comunicação.

Quando analisado sob uma perspectiva organizacional, West e Prendergast (2009, p. 1462) argumentam que o processo de orçamento dos esforços de comunicação geralmente é categorizado em três tipos de sistemas de decisão. O primeiro é o chamado *Bottom-Up/Top-Down*, no qual os gastos são decididos pelo departamento de *marketing*, em seguida podem ser alterados por uma diretoria superior ou por um *Chief Executive Officer* (CEO) e depois voltam para os profissionais de *marketing*, que tomam a decisão final. No sistema *Top-Down/Bottom-Up*, o orçamento é determinado pela diretoria ou CEO da empresa, modificado pelo departamento de *marketing* e finalmente decidido pelos diretores. O terceiro sistema de definição do orçamento envolve um comitê, o qual é formado por um grupo de pessoas que representam as principais funções envolvidas no processo.

Independentemente da abordagem utilizada, Low e Mohr (1999, p. 79), em seu estudo sobre o processo de decisão na definição dos investimentos em propaganda e promoção, concluíram que, para desenvolver e implementar o orçamento com sucesso, os gestores devem: i) adotar uma estratégia de *marketing* abrangente para guiar o processo, evitando uma abordagem fragmentada de decisão de orçamento das formas de comunicação; ii) desenvolver um modelo de planejamento estratégico que inclua a filosofia da comunicação integrada de *marketing*; iii) elaborar planos de contingência para a alocação do orçamento que antecipam as possíveis alterações no período de atividades; iv) avaliar constantemente o desempenho das ações, comparando os resultados com os objetivos pretendidos; v) focar-se em resultados de desempenho de longo prazo.

Além disso, Low e Mohr (1999, p. 69) estabelecem que, em linhas gerais, o processo de decisão orçamentária se inicia com o estabelecimento dos objetivos gerais de *marketing* para a marca. Em seguida, as projeções financeiras são feitas com base nas previsões e nos objetivos para o próximo período de atividades. A terceira etapa envolve a definição das verbas de propaganda e promoção, tendo por base modelos quantitativos e o julgamento gerencial. Este orçamento inicial é então apresentado à gerência responsável, que faz os ajustes e aprovações. A partir desse ponto, o plano é implementado e mudanças podem ocorrer durante o processo. Por fim, o plano é avaliado, comparando os resultados obtidos com os objetivos.

1.2.4.7 Avaliação dos resultados

A avaliação dos resultados da comunicação é um aspecto complexo e de fundamental importância para os principais agentes envolvidos no processo: profissionais de *marketing*, organizações anunciantes e agências de comunicação. A complexidade se revela a partir da análise das decisões fundamentais que cercam a atividade, especialmente aquelas relacionadas com a definição do que avaliar dentro do sistema amplo de comunicação e como avaliar. A importância da avaliação dos resultados recai sobre os benefícios advindos da atividade. Nessa perspectiva, Fill (2002, p. 732) argumenta que o processo pode assegurar que os objetivos da comunicação foram cumpridos, que as estratégias foram eficientes e bem executadas, que o potencial de cada ferramenta promocional foi utilizado e que os recursos

foram bem alocados. Soma-se a isso, os altos investimentos feitos pelas organizações na comunicação de *marketing*, tornando a atividade de avaliar as ações ainda mais relevante.

De maneira geral, a decisão sobre o que avaliar é discutida sob duas abordagens. A primeira tem como foco de análise a mensuração do retorno do investimento realizado na comunicação de *marketing* e a identificação da sua efetiva contribuição na geração de vendas e no desempenho global da organização. Esse assunto é um dos mais debatidos da área de *marketing* ao longo dos últimos anos, sendo tema de incontáveis conferências, livros, palestras, artigos e trabalhos acadêmicos (EWING, 2009, p. 103), apresentando-se também como o mais desafiador e de difícil operacionalização. Crescitelli e Ikeda (2006, p. 11) resumem bem essa situação, ao afirmar que "Avaliar com precisão o retorno do investimento em comunicação é tarefa árdua para qualquer gestor de *marketing*." Um dos motivos que dificultam a mensuração é a constatação de que os outros elementos do composto de *marketing* e os fatores do ambiente de mercado também influenciam nos resultados de vendas, sendo, portanto, muito difícil isolar os efeitos exclusivos da comunicação. Necessário considerar também que a maioria das marcas utiliza múltiplos canais de comunicação, os quais agem de forma simultânea (muitas vezes transmitindo mensagens diferentes). Nesse contexto, segundo defendem Hayman e Schultz (1999, p. 26), pode ser extremamente desafiador gerenciar a comunicação de modo a identificar qual canal ou mensagem gerou determinado efeito. Esses motivos, segundo Crescitelli e Ikeda (2006, p. 11), fazem com que a relação entre investimentos em comunicação e resultados de vendas ou de lucratividade fique pouco confiável.

Apesar do reconhecimento da importância de avaliar os resultados da comunicação no desempenho da organização, são poucos os avanços feitos nesse sentido, tanto por pesquisadores como pelas organizações (LOW, 2000; EWING, 2009; HAYMAN; SCHULTZ, 1999), e, dessa forma, a segunda abordagem sobre o que avaliar acaba por ser a mais difundida (EWING, 2009, p. 103; HAYMAN; SCHULTZ, 1999, p. 26). Nesse caso, a análise tem um caráter qualitativo e é focada nos efeitos causados pelas ações de comunicação no público-alvo, englobando a avaliação sobre a conscientização, reconhecimento e lembrança da marca, o entendimento da mensagem, a atitude para com a marca e as intenções de compra.

Ewing (2009, p. 104) considera que o debate a cerca de qual abordagem de avaliação é a mais indicada (mensuração do retorno e avaliação dos resultados da comunicação) deverá permanecer na pauta de discussão dos acadêmicos e profissionais por muito tempo, e um dos principais desafios que se coloca nesse horizonte será o de buscar a integração dessas abordagens, combinando os processos que avaliem tanto atitudes comportamentais como os resultados financeiros, bem como os efeitos gerados no curto e médio prazo. Ou seja, no argumento de Ewing (2009, p. 104), não é uma ou outra medida que precisa ser levada em conta, mas todas que são possíveis de se aplicar.

Nesse contexto, Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 476) ampliam o foco da avaliação dos resultados, sugerindo que as organizações não se limitem em realizar medidas de curto prazo, mas que adotem uma perspectiva mais ampla, buscando, dessa forma, avaliar os impactos e a efetividade da comunicação em um processo que se inicia antes mesmo da implementação das ações, passando pela verificação de como a transmissão e a recepção da comunicação foram realizados, dos efeitos gerados no consumidor e dos resultados acumulados no longo prazo. O quadro a seguir (quadro 11) apresenta o resumo da proposta de Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 476).

Quadro 11: Matriz de mensuração dos esforços totais de comunicação

Estágio de avaliação	Descrição	Foco da avaliação
Avaliação formativa	É a avaliação que ocorre antes do início da campanha de comunicação e é baseada nas informações como as condições do mercado, concorrência e os requisitos do público-alvo. Essas informações são úteis para auxiliar a determinar os resultados pretendidos dos esforços de comunicação.	Intenções da comunicação
Avaliação de processo	Avalia a implementação da comunicação, envolvendo a sua transmissão (avaliação da mídia, exposição), recebimento (percepções da audiência), bem como a efetividade das formas de comunicação.	Esforços da comunicação
Avaliação dos resultados	Avaliação dos efeitos no público-alvo em termos de atitude ou mudança de comportamento e intenções de compra.	Efeitos da comunicação no curto e médio prazo (conhecimento, lembrança, proeminência, identificação, imagem).
Avaliação somativa	Avaliação dos impactos de longo prazo da lealdade à marca e relacionamento nas vendas e lucratividade.	Impactos da comunicação no longo prazo nas atitudes e no comportamento de compra.

Fonte: adaptado de Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 476).

Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 125) também colaboram com a discussão sobre a avaliação dos esforços de comunicação e vão ao encontro da proposta da avaliação formativa apresentada por Dahlén, Lange e Smith (2010, p. 476), quando argumentam sobre a necessidade de determinar os objetivos comportamentais esperados antes que as ações de comunicação sejam implementadas. Portanto, para Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 125), a mensuração dos resultados não pode ser vista como uma reflexão posterior ou um simples acréscimo às etapas que formam o processo de comunicação de *marketing*, mas, sim, como um elemento que deve ser fixado anteriormente. Dando continuidade às suas considerações, Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994, p. 135) ensinam que, durante o planejamento do programa de comunicação, duas medidas devem ser tomadas: incluir nas ações de comunicação instrumentos de resposta aos estímulos das mensagens; e projetar programas de comunicação que sejam capazes de provocar uma resposta de caráter mensurável do consumidor. Para Burnett e Moriarty (1998, p. 117), as respostas mensuráveis são importantes para que se possa comparar os resultados da comunicação com os objetivos determinados, além de servir de parâmetro para indicar aos envolvidos no processo o que a comunicação deveria alcançar.

Rossiter e Percy (1997, p. 585) desenvolvem uma proposta de avaliação da comunicação inspirada na hierarquia dos efeitos (assunto tratado no item “Objetivos”, deste tópico) e centrada na avaliação de campanhas de propaganda, a qual recebe a maior atenção quando se discute esse tema. A intenção básica dessa proposta é apresentar alguns métodos de mensuração dos resultados que indiquem a efetividade da comunicação nos diferentes estágios da hierarquia dos efeitos, desde a capacidade das mídias em alcançar o público potencial, aspecto essencial para iniciar o processo de exposição da marca, até a medição dos possíveis resultados financeiros advindos de uma campanha. No quadro 12, é possível identificar os estágios de avaliação, os métodos e também de onde as informações podem ser coletadas.

Quadro 12: Avaliação de campanha de propaganda

Estágio	Métodos	Fonte
Exposição	A avaliação é baseada em indicadores tradicionais de mídia, como o alcance, cobertura e frequência.	Auditoria de mídia
Processamento da mensagem	Refere-se à resposta do consumidor (atenção, conhecimento, reconhecimento) a um anúncio. As principais medidas, obtidas por meio de pesquisa junto ao público, são: • Reconhecimento do anúncio. Refere-se ao nível de reconhecimento obtido a partir da exposição do anúncio veiculado aos respondentes. Avalia a atenção e a retenção da marca na memória. Uma variação dessa medida é a frequência do reconhecimento. Nesse caso, os respondentes devem declarar quantas vezes eles viram, ouviram ou leram o anúncio. • Lembrança do anúncio com a marca induzida. Identifica se determinado anúncio é associado corretamente com a marca. • Lembrança do dia seguinte (*Day-after recall*). Identifica o percentual de respondentes que se recordam do anúncio veiculado. • Lembrança do anúncio com a indução da categoria do produto anunciado. Os respondendes devem estabelecer uma associação entre uma determinada marca e uma categoria específica de produto que é apresentada a eles no momento pesquisa.	Pesquisa de mercado
Efeitos da comunicação	Nesse caso, os métodos de avaliação se relacionam com os cinco objetivos de comunicação propostos por Rossiter e Percy (1997, p. 109). Assim, para cada objetivo, os autores indicam o que pode ser avaliado. Em primeiro lugar, se o objetivo da campanha é despertar a necessidade da categoria do produto, a avaliação recai sobre a real intenção de compra dessa categoria por parte do público. Caso o objetivo seja o de criar consciência de marca, a avaliação pode identificar o quanto o consumidor reconhece a marca e a associa com determinada categoria de produto. Os testes de *recall* de marca e *top of mind* são dois exemplos citados por Rossiter e Percy (1997, p. 570). Em casos onde o objetivo da comunicação seja o de gerar atitudes positivas para com a marca, deve-se avaliar o quanto o consumidor em potencial é favorável à marca em relação a outras. Supondo que o objetivo esteja relacionado com a criação de intenções de compra, a avaliação deve-se pautar em levantamentos que indiquem claramente se o consumidor considera determinada marca em uma compra futura. Por fim, se o objetivo da comunicação é gerar a confiaça de que os outros elementos de *marketing* não irão impedir a compra, a avaliação deve ser realizada buscando averiguar, por exemplo, como o consumidor avalia a facilidade de encontrar o produto, os aspectos de preço e seus benefícios.	Pesquisa de mercado
Ações do público	As ações são medidas a partir dos objetivos esperados relacionadas à ação do público. Basicamente Rossiter e Percy (1997, p. 570) classificam as ações em dois tipos: experimentação e recompra.	Pesquisa de mercado
Vendas, participação de mercado e lucro	Avaliação da evolução e comportamento desses indicadores ao longo do tempo.	Registros internos

Fonte: Adaptado de Rossiter e Percy (1997, p. 585).

1.2.4.8 Fornecedores

O último aspecto do processo de comunicação de *marketing* que será discutido diz respeito aos fornecedores especializados que cumprem funções fundamentais para a criação, produção e veiculação das mensagens. O presente trabalho não tem a intenção de aprofundar a discussão sobre as especificidades da chamada indústria da comunicação de *marketing* e seus integrantes; por isso, optou-se por apresentar um panorama geral dos principais participantes do processo.

Segundo Belch e Belch (2008, p. 70), esses participantes são divididos em cinco grupos. O primeiro grupo representa o anunciante, o qual fornece os recursos que financiam a propaganda e os demais esforços promocionais, bem como assumem a responsabilidade maior pelo desenvolvimento do plano de *marketing* e tomam as decisões finais relativas ao plano promocional. As agências de propaganda formam o segundo grupo e são empresas especializadas na criação, produção e/ou inserção da mensagem publicitária e que pode, segundo Belch e Belch (2008, p. 70), oferecer outros serviços para facilitar o processo de *marketing* e das promoções.

O terceiro grupo são as organizações de mídia, as quais têm como principal função servir de canal para a transmissão da mensagem de comunicação de *marketing* do anunciante. O quarto grupo que participa do processo são as empresas prestadoras de serviços especializados. Neste conjunto estão as agências de *marketing* direto, de promoção de vendas e de relações públicas. O último grupo, segundo a abordagem de Belch e Belch (2008, p. 71), são os fornecedores de serviços, por exemplo, as empresas de pesquisa de *marketing*, escritórios de *design* de embalagens, consultores, fotógrafos, gráficas, produtoras de vídeo e empresas de eventos. Yeshin (1998, p. 76) atesta que muitas empresas utilizam fornecedores diferentes para atender suas necessidades específicas de comunicação, contratando, por exemplo, agências de propaganda, empresas de assessoria de imprensa e promoção de vendas. Porém, o referido autor lembra que é um grande desafio garantir que todos esses envolvidos trabalhem para o alcance do mesmo conjunto de objetivos e enviem mensagens coesas ao mercado. Além disso, Yeshin (1998, p. 86) diz que é comum o fato de as empresas utilizaram uma base permanente de fornecedores ou contratarem determinadas agências para fins específicos, as quais complementam os esforços de comunicação.

A ilustração 16 reúne esses grupos e o fluxo tradicional de desenvolvimento das ações de comunicação proposto por O'Guinn, Allen e Semenik (2008, p. 44) a partir da organização anunciante, a qual procura e contrata uma agência de propaganda e/ou uma agência especializada que podem fazer uso de alguns fornecedores de serviço externos. Os esforços conjuntos irão resultar na transmissão das mensagens pelas mídias e veículos ao público-alvo.

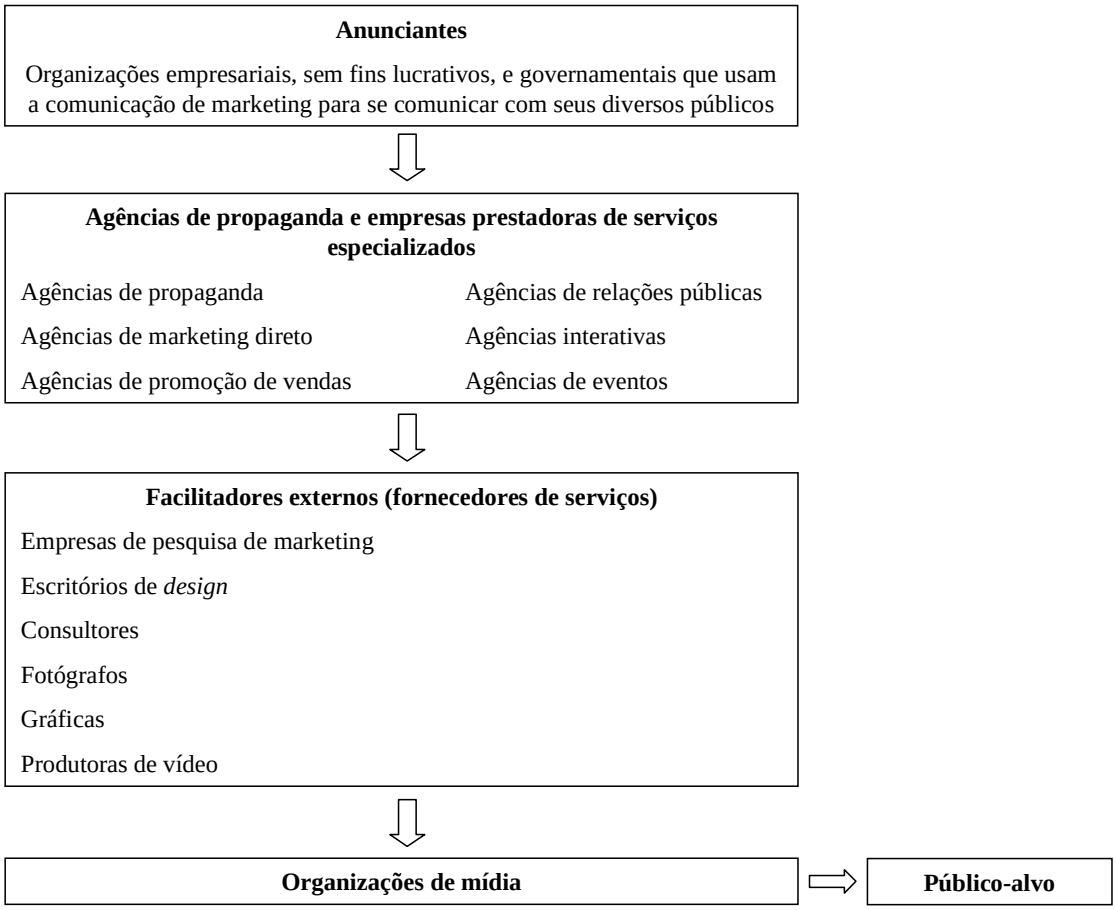


Ilustração 16: Principais fornecedores participantes do processo de comunicação
Fonte: adaptado de O'Guinn, Allen e Semenik (2008, p. 44) e Belch e Belch (2008, p. 70).

As agências de propaganda são as que mais se destacam dentre os fornecedores de comunicação, por exercerem funções importantes, como a pesquisa e planejamento para definição das estratégias de divulgação, criação da mensagem da comunicação, seleção das mídias e veículos adequados, criação e produção das peças e funções de atendimento e gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p. 175; PINHEIRO; GULLO, 2009, p. 133). Entretanto, devido ao uso cada vez maior das outras formas de comunicação, as agências ampliaram seus serviços na tentativa de atender seus clientes nas mais variadas necessidades de comunicação. Galindo (2008, p. 44) ratifica essa realidade vivida pelas agências ao citar essas empresas estão se reposicionando para oferecer

um serviço multidisciplinar aos seus clientes, demonstrando que podem atender às novas possibilidades promocionais que surgem a cada dia.

Sobre o processo de escolha de uma agência de comunicação, Pinheiro e Gullo (2009, p. 135) sugerem que um anunciante: verifique se o perfil e a atuação da agência são compatíveis com os objetivos da empresa; analise os trabalhos produzidos e os clientes da agência; verifique a estrutura da empresa, para certificar-se de que ela terá recursos e condições para atender as suas necessidades de forma ágil; busque referências de clientes já atendidos pela agência; verifique o histórico da agência, a existência de alguma certificação ou filiação a algum órgão de classe, por exemplo. Crescitelli e Shimp (2012, p. 175) comentam que o relacionamento entre agência e cliente normalmente é mantido por alguns anos, pois, dessa forma, existe a otimização de custos de aprendizado de culturas, estratégias de negócios e de comportamento de mercado. Entretanto, a relação pode ser curta, caso o cliente não aprove o desempenho da agência, seja na promoção do valor da marca ou até mesmo na sua participação de mercado.

Discutiu-se, nessa seção do trabalho, os principais elementos de decisão que formam o processo amplo da comunicação de *marketing* e o fato de ser por meio da integração e organização desses elementos que o planejamento da comunicação se desenvolve. Além de ser uma atividade complexa, devido, principalmente, às mais variadas decisões que devem ser tomadas, o desenvolvimento dos programas de comunicação se torna ainda mais desafiador, na medida em que são analisadas as transformações que estão ocorrendo no ambiente e que afetam diretamente a forma de conduzir as atividades promocionais, por exemplo, o alto nível de segmentação do mercado, a já comentada fragmentação dos meios de comunicação, a saturação das mensagens veiculadas (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 20) e o crescimento cada vez mais acelerados das possibilidades de comunicação geradas pela Internet e pela comunicação móvel. Nessa situação, a probabilidade de uma organização enviar mensagens também fragmentadas e até mesmo conflitantes ao público é grande, e isso, em mercados competitivos, pode trazer prejuízos consideráveis. Portanto, para garantir a eficácia dos esforços de comunicação em meio a esse cenário complexo, faz-se necessário que a organização envie, por todas as formas e meios de comunicação, bem com pelos componentes do sistema de comercialização, mensagens claras e integradas envolvendo suas ofertas. Um conceito que responde às considerações mencionadas e oferece respaldo para a tomada de decisão em um contexto marcado por significativas mudanças é a comunicação integrada de *marketing*, tema que será discutido na sequência.

1.2.5 Comunicação integrada de *marketing* (CIM)

A comunicação integrada de *marketing* (CIM) é um dos assuntos mais recentes e debatidos no campo da comunicação de *marketing* (KITCHEN, 2005; SWAIN, 2004). Conforme citam Ikeda e Crescitelli (2002, p. 6), a CIM é um conceito que integra as ações do *mix* promocional (propaganda, publicidade, promoção de vendas etc.), com o objetivo de provocar maior impacto no processo da comunicação de *marketing*, seja ela direcionada aos clientes atuais, potenciais ou a outros grupos de interesse. Ferrell e Hartline (2005, p. 272) adotam uma perspectiva semelhante e acrescentam que um dos princípios básicos da CIM é a busca pela coerência e a uniformidade das mensagens que são enviadas por todos os elementos do composto promocional. Considerando suas características, Kliatchko (2008, p. 132) argumenta que essa nova abordagem aos negócios e ao planejamento das comunicações de *marketing* se tornou uma tendência irreversível entre os acadêmicos e profissionais de *marketing*. Belch e Belch (2008, p. 9) contribuem para a compreensão sobre a origem dos debates a cerca da CIM e lembram que foi durante nos anos 80 que muitas empresas começaram a ter uma perspectiva ampla da comunicação de *marketing*, assim perceberam a necessidade de uma maior integração das ferramentas promocionais. Esta época, segundo Belch e Belch (2008, p. 9), foi caracterizada pelo rápido desenvolvimento de áreas como promoção de vendas, *marketing* direto e relações públicas, as quais começaram a desafiar o papel dominante da propaganda enquanto forma de comunicação de *marketing*.

Kitchen e Schultz (2009, p. 199) atestam que, apesar de toda a euforia causada no meio acadêmico, quando o conceito foi lançado, muitas críticas surgiram sobre o conceito da CIM e sua real aplicação por parte das organizações. Para os autores, várias questões que cercam a comunicação integrada de *marketing* ainda persistem, e uma delas é justamente a falta de um acordo geral quanto à definição do que vem a ser a CIM, como ela funciona ou o que ela é capaz de fazer. Para tornar sua aceitação ainda mais difícil de acontecer, Kitchen e Schultz (2009, p. 199) lembram que cada defensor ou crítico parece ter suas próprias concepções a respeito do conceito. Além disso, como a ideia foi se espalhando para outros mercados, existe hoje um número muito maior de versões que cercam o tema. A revisão da literatura sobre a CIM feita por Kliatchko (2009) reforça essa situação e aponta que, desde o final dos anos 80, período em que os primeiros estudos sobre o tema foram produzidos, as questões de definição do seu conceito continuam a ocupar um lugar central na pesquisa acadêmica; ainda segundo Kliatchko (2009, p. 7), a ausência de um acordo sobre a definição da CIM é originada, em

parte, às críticas que questionam sua solidez e aplicação bem-sucedida. Outro ponto destacado por Kitchen e Schultz (2009, p. 199) diz respeito à não existência de um consenso de uma metodologia robusta para a mensuração e avaliação do retonro gerado pela implementação dos programas de CIM. Para Ewing (2009, p. 104), essa lacuna é o maior obstáculo que impede uma aceitação mais ampla da CIM entre praticantes e acadêmicos. Por fim, Kitchen e Schultz (2009, p. 199) constatam que a aplicação da CIM ainda está fortemente baseada nas premissas dos estágios iniciais do seu desenvolvimento, ou seja, na coordenação tática das ferramentas de comunicação, não apresentando avanços mais significativos.

Na tentativa de oferecer uma compreensão a cerca da evolução do conceito da comunicação integrada de *marketing*, Kerr *et al* (2008, p. 515) resumiram as principais definições sobre o tema, as quais estão apresentadas no quadro 13.

Quadro 13: Propostas conceituais mais comuns da comunicação integrada de *marketing*

Autor	Data	Definição
Associação Americana das Agências de Propaganda (AAAA)	1989	Um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor agregado em um programa que integra uma variedade de disciplinas estratégicas – por exemplo, propaganda, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas – e combina essas disciplinas para proporcionar clareza, consistência e máximo impacto de comunicação.
Schultz	1991	É o processo de gerenciar todas as fontes de informação de um produto/serviço com as quais um cliente ou cliente em potencial é exposto, que leva o consumidor em direção a uma venda e buscar manter sua lealdade.
Keegan *et al*	1992	É a coordenação estratégica de todas as mensagens e mídias utilizadas por uma organização para influenciar de modo conjunto o valor percebido de uma marca.
Kotler *et al*	1999	A CIM é o conceito segundo o qual uma empresa integra e coordena cuidadosamente seus vários canais de comunicação para transmitir uma mensagem clara, consistente e convincente sobre a organização e seus produtos.
Duncan	2002	Um processo multifuncional para a criação e manutenção de relacionamentos lucrativos com clientes e outros grupos de interesse, controlando ou influenciando estrategicamente todas as mensagens enviadas a esses grupos e incentivando um diálogo construtivo com eles.
Schultz e Schultz	2004	É o processo estratégico de negócios usado para planejar, desenvolver, executar e controlar programas de comunicação de marca coordenados, mensuráveis e persuasivos ao longo do tempo, dirigidos aos consumidores, clientes e a outras audiências externas e internas.
Kliatchko	2005	A CIM é o conceito e o processo de gerenciar estrategicamente programas de comunicação de marca focados na audiência, centrados nos canais e dirigidos para resultados.

Fonte: Kerr *et al* (2008, p. 515).

O quadro evolutivo apresentado sugere que ao longo do tempo o conceito da CIM vem se revestindo com uma perspectiva mais estratégica e não apenas tática. Percebe-se também que

houve uma expansão do conceito de audiência e a inclusão do alcance de resultados de longo prazo, como construção de marcas e relacionamento. Kliatchko (2009, p. 8) comenta que todas as definições apresentadas por Kerr *et al* (2008, p. 515) se relacionam, em menor ou maior grau, com os elementos mais comuns que caracterizam a comunicação integrada de *marketing*:

- Coordenação e sinergia das disciplinas, canais ou ferramentas de comunicação de *marketing* que são utilizados nos programas de CIM.
- Consistência e coordenação das mensagens da comunicação de *marketing* entre as disciplinas para gerar o máximo de impacto e eficácia.
- Construção de relacionamentos lucrativos com múltiplas audiências ou grupos de interesse de uma determinada empresa e suas marcas.
- Avaliação e mensuração dos programas de CIM, tendo como foco não somente os efeitos da comunicação, mas, principalmente, os resultados comportamentais e financeiros alcançados.
- Importância da gestão estratégica do planejamento da comunicação de *marketing*.

Kliatchko (2009, p. 9) destaca ainda que as definições surgidas depois dos anos 2000 parecem refletir o progresso e o crescimento, tanto em profunidade como em amplitude do conceito e que pelo menos duas características parecem ter crescido em importância ou, pelo menos, tornaram-se mais explícitas nas definições propostas. Essas características são: o direcionamento dos programas de comunicação para várias audiências ou partes interessadas e a busca pela mensuração dos resultados e rentabilidade.

Buscando colaborar com as discussões que tratam da avaliação dos esforços de comunicação segundo as premissas da CIM, Ewing (2009) identifica em seu artigo algumas questões que desafiam esse processo e que precisam ser mais bem compreendidas por meio de estudos e pesquisas. O primeiro item da agenda sugerida por Ewing (2009, p. 106) é buscar com o auxílio, por exemplo, da neurociência, um melhor entendimento sobre como o consumidor processa os estímulos de *marketing* que lhe são enviados. O segundo tópico sugerido é a necessidade de ter um melhor conhecimento de como os estímulos da comunicação de *marketing* interagem uns com os outros, ou seja, como a sinergia entre as mídias e formas de comunicação pode ser alcançada.

O terceiro item é a busca por um melhor entedimento sobre como e por que a tencologia deu poder aos consumidores e como esse fenômeno pode impactar no planejamento e na avaliação da comunicação de *marketing*. Em especial, Ewing (2009, p. 108) destaca alguns fatores que podem ser considerados como manifestações desse poder ou facilitadores desse processo: os dois primeiros estão fortemente relacionados e se baseiam na facilidade gerada pelos modernos dispositivos móveis com acesso à Internet, os quais permitem a troca instânea de informações e o compartilhamento e propagação dessas informações por meio do chamado "*marketing* viral." O terceiro fator que oferece maior poder é a possibilidade que o consumidor tem de gerar conteúdo informacional por meio de *blogs* e redes sociais, não atuando apenas como um receptor passivo de mensagens. Ewing (2009, p. 108) faz um importante alerta sobre as implicações trazidas pelas facilidades tecnológicas e nos comportamentos originados por elas na atividade de gestão de *marketing* e, mais especificamente, na criação e gerenciamento do significado de uma marca. Isso ocorre, segundo Ewing (2009, p. 108), pelo fato de que o significado da marca não é mais controlado exclusivamente pelo gestor de *marketing*, mas, ao invés disso, ele é criado por meio das interações e troca de percepções que ocorrem entre os consumidores nos ambientes comunicativos. Nesse caso, torna-se primordial que as organizações busquem entender e monitorar as associações e significados que são atribuídos a uma marca pelos consumidores.

Por fim, a agenda de pesquisas proposta por Ewing (2009, p. 106) inclui a necessidade de informações mais detalhadas envolvendo a implementação da CIM, por exemplo, quem de fato deveria implementar a CIM, por que isso deveria ser feito, como ela deve ser implementada, quais as melhores práticas e quais os fatores de sucesso e as barreiras para implementação.

Pickton e Broderick (2005, p. 534) dizem que muitos fatores estão envolvidos na CIM e, com isso, ampliam as discussões sobre o tema. De forma específica, Pickton e Broderick (2005, p. 534) argumentam que a CIM não é alcançada apenas com a utilização de várias formas de comunicação que comuniquem a mesma mensagem. Assim, as dimensões que cercam a concretização da CIM para os autores são:

- Integração dos elementos do *mix* promocional: aspecto básico da CIM, a qual direcionou as principais definições práticas do conceito.

- Integração do *mix* promocional com os outros elementos do composto de *marketing*: os outros elementos do composto também comunicam a essência da marca, portanto a organização deve fazer com que os esforços entre a comunicação e o *marketing mix* sejam alinhados. Burnett e Moriarty (1998, p. 9) comentam que essa tarefa é complexa e que normalmente os outros elementos do *marketing mix* não são considerados no planejamento da comunicação.
- Integração criativa: significa que, em todos os esforços de comunicação, os temas conceitos e mensagens devem seguir a mesma ideia central definida.
- Integração interna: Para Pickton e Broderick (2005, p. 534), a integração interna envolve os departamentos, pessoas e atividades que, de alguma forma, estão envolvidos com a comunicação e que podem influenciar seus resultados.
- Integração com e entre as organizações externas: neste caso, podem estar incluídos todos os agentes relevantes envolvidos na comunicação ou que atuam em nome da organização, como os membros do canal de distribuição e agências de comunicação.
- Valorização da informação e dos sistemas de banco de dados: essa dimensão liga-se ao fato de que, para a comunicação ser efetiva, a informação sobre todos os públicos envolvidos deve ser atualizada e disponível em sistemas de banco de dados, assim como as informações sobre as transações realizadas.
- Integração da comunicação direcionada para as audiências internas e externas: a variedade de audiências deve ser considerada no contexto das campanhas de comunicação, visando ao maior impacto e cobertura.
- Integração da comunicação de *marketing* com a comunicação corporativa: a comunicação corporativa, que em alguns casos é gerenciada por pessoas distintas e sem vínculo com a comunicação mercadológica, gera impacto nos esforços promocionais. Independentemente de se a organização opta por utilizar uma marca corporativa para seus produtos ou não, Pickton e Broderick (2005, p. 534) argumentam que o processo global de comunicação deve ser controlado para assegurar a integração e consistência por meio de todas as formas utilizadas.
- Integração geográfica: no gerenciamento da CIM especial cuidado deve ser dado quando a organização direciona suas mensagens para outros países ou regiões dentro de um mesmo país no qual existem significativas diferenças culturais e até mesmo de idiomas.

Uma vez apresentados os elementos de decisão que fazem parte do processo de comunicação de *marketing* e também os princípios básicos da CIM, o próximo tópico apresenta os modelos de planejamento da comunicação de *marketing*.

1.3 Modelos de planejamento da CIM

Esse tópico tem por objetivo descrever os modelos de planejamento da comunicação de *marketing* propostos por alguns autores. Vale ressaltar que os modelos apresentados não representam todas as possibilidades disponíveis na literatura, porém as propostas oportunizam uma visão ampla sobre as etapas necessárias para desenvolvimento, implementação e controle de um plano de comunicação.

- **Modelo de Ogden e Crescitelli**

Ogden e Crescitelli (2007, p. 52) dividem o planejamento em quatro blocos: premissas, decisões estratégicas, decisões táticas e avaliação (ilustração 17, p. 112). As premissas incluem as análises e avaliações de todos os fatores que servem de base para a elaboração da comunicação, e muitas dessas informações são oriundas do plano de *marketing*. Estão incluídas nessa análise informações a respeito da empresa (por exemplo, os dados de vendas, missão e visão da organização, recursos corporativos e participação de mercado), dos fatores do macroambiente de *marketing* que podem afetar a empresa e a execução das ações de comunicação, do produto (seu histórico e evolução, atributos, benefícios, serviços agregados etc.), da concorrência, do mercado (potencial de vendas e dados geográficos que auxiliam o planejamento das ações, especialmente aquelas relacionadas à compra de mídia) e informações do comportamento, estilo de vida e perfil demográfico dos clientes. Ainda no bloco das premissas, o modelo contempla a declaração da missão e da visão da comunicação de *marketing*. A esse respeito, Ogden e Crescitelli (2007, p. 26) explicam que é importante que os gestores da área reflitam sobre o papel da comunicação em sua organização e desenvolvam uma visão de futuro para a função, compartilhando esses conceitos para todos que trabalham com a comunicação na organização. A ideia com isso é que a missão e a visão da comunicação forneçam inspiração e um destino que todos os membros da equipe possam compartilhar.

Nas decisões estratégicas estão aquelas que são tomadas pelo gestor da comunicação e que servem de referência para orientar e integrar todas as ações táticas do planejamento, ou seja, as estratégias individuais das variáveis do *mix* de CIM (propaganda, publicidade, promoção de vendas etc.). Diante disso, o modelo revela que as decisões envolvendo o orçamento total (que é obtido a partir da soma dos recursos necessários para a implementação de cada ação planejada nas decisões táticas), posicionamento da mensagem central a ser comunicada, o mercado alvo, os prazos de realização, os objetivos gerais da comunicação e as estratégias gerais de comunicação são estabelecidas nesse bloco.

O bloco das decisões táticas inclui o conjunto de ações executadas pela empresa e desenvolvidas por gerentes de funções específicas. Ogden e Crescitelli (2007, p. 52) lembram que é nessa etapa que pode haver a contratação de agências especializadas, as quais podem participar em conjunto com o gestor da comunicação, tanto nas decisões táticas como nas decisões estratégicas, atuando como colaboradoras no processo. Além disso, o modelo postula que cada ação de comunicação (propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto, dentre outras) seja baseada na estratégia geral da comunicação e tenha seus planos individuais desenhados, contendo objetivos, estratégias, táticas e prazos de execução. Dessa forma, o conjunto integrado das ações permitirá o alcance dos objetivos gerais que foram determinados. Por fim, o quarto bloco de decisões do modelo refere-se às decisões de como será feita a avaliação dos resultados obtidos, tarefa essa que pode ser feita pela própria organização ou por empresas externas.

O resultado final do processo de planejamento é o plano de CIM, o qual, segundo Ogden e Crescitelli (2007, p. 51) deve ser “[...] apresentado à diretoria de *marketing* para assegurar que ele se ajuste de maneira integrada ao programa geral de *marketing*.”

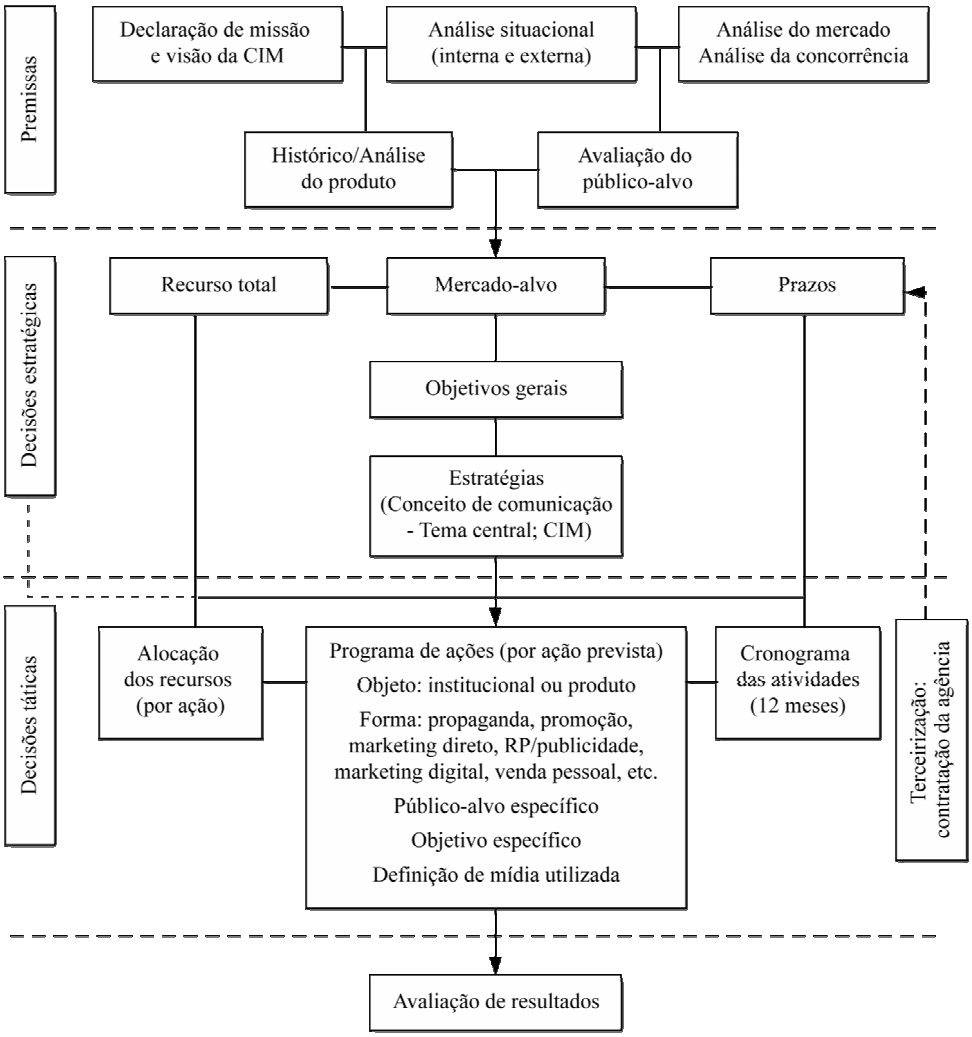


Ilustração 17: Modelo de plano de CIM
Fonte: Ogden e Crescitelli (2007, p. 53).

- **Modelo de Belch e Belch**

Conforme ilustração 18 (p. 114), o modelo de Belch e Belch (2008, p. 26) é iniciado com a revisão do plano de *marketing*, etapa que busca alimentar o gestor da comunicação com informações da empresa, sua situação no mercado e principais objetivos estratégicos. A etapa seguinte é a análise da situação do plano promocional, a qual é baseada no exame das condições do ambiente interno (avaliação da organização do departamento promocional, da capacidade da empresa em desenvolver e executar planos promocionais, do papel e função da agência de propaganda e de outros fornecedores, da imagem da marca da organização no mercado, revisão dos resultados dos planos anteriores, pontos fortes e fracos do produto, seus atributos, vantagens, desvantagens e benefícios) e externo (análise dos hábitos, comportamento e características do cliente, análise de informações da concorrência e das forças ambientais, as quais podem ser obtidas com a utilização de pesquisas de *marketing*).

Belch e Belch (2008, p. 30) citam que um elemento fundamental da análise externa é a avaliação do mercado, compreendendo a análise da atratividade dos segmentos de mercado, definição dos segmentos e na escolha do posicionamento.

O terceiro estágio é a análise do processo de comunicação, cuja principal atividade é a determinação dos seus objetivos. Além disso, discussões preliminares sobre as opções do *mix* de mídia e seus custos e quais os possíveis efeitos que a comunicação de *marketing* terá no consumidor são feitas nesse estágio, envolvendo ainda os aspectos da mensagem, fonte e canal de comunicação. Em seguida, o modelo passa para a etapa de definição do orçamento promocional, o qual é finalizado quando todas as estratégias específicas de comunicação tenham sido planejadas. O quinto estágio refere-se ao desenvolvimento do plano de comunicação integrada. Nesse estágio, cada elemento do *mix* promocional deve estabelecer seus próprios objetivos, orçamento, táticas de execução e implementação, em conjunto com a decisão relacionada às mídias e veículos de comunicação que serão utilizados. No próximo estágio é onde ocorre a implementação de fato das estratégias (contratação ou não de agências de propaganda, produção dos anúncios, compra dos espaços de mídia, produção dos materiais). A última etapa do modelo consiste na determinação das formas de monitoramento, avaliação e controle das ações de comunicação. As informações concernentes aos resultados obtidos são utilizadas no planejamento promocional e no desenvolvimento das estratégias subsequentes.

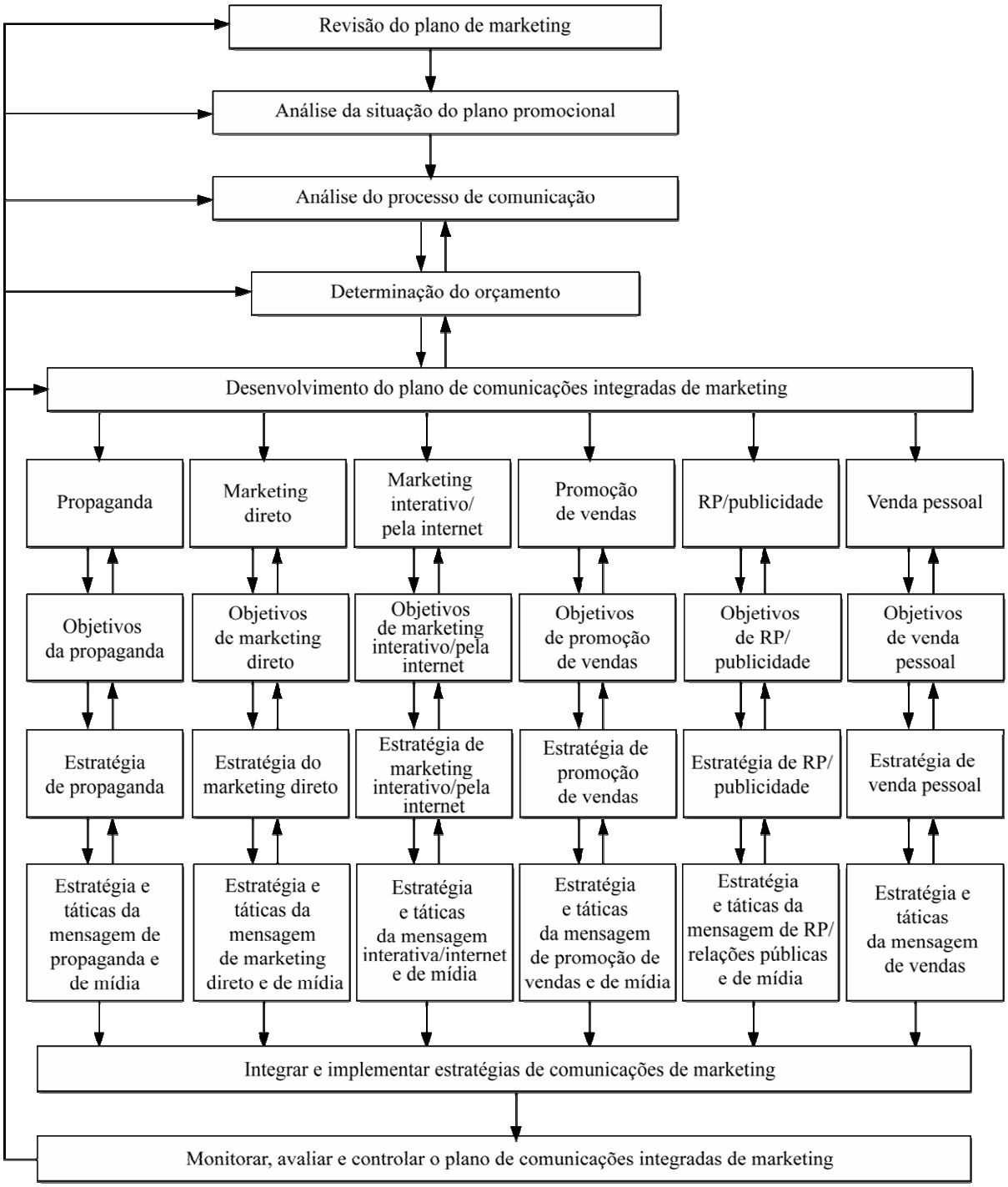


Ilustração 18: Modelo de planejamento de comunicação integrada de *marketing*
Fonte: Belch e Belch (2008, p. 28).

- **Modelo de Fill**

O primeiro elemento do modelo é a análise do contexto vivenciado pela organização no momento da realização do planejamento, que tem por objetivo compreender os principais determinantes de mercado e da comunicação que podem vir a influenciar, ou estão influenciando, o desempenho de uma marca no alcance dos seus objetivos. Os fatores que compõem a análise do contexto são: contexto do consumidor (características, nível de

conhecimento percepções e atitudes para com a marca, nível de envolvimento com marca), contexto do negócio (estratégia corporativa e de *marketing*, análise da concorrência), contexto interno (restrições financeiras, cultura, valores e crenças da organização, habilidades de *marketing*) e contexto externo (análise dos *stakeholders*, quem são e importância deles para a organização, análise das forças do ambiente).

O passo seguinte do modelo é a determinação dos objetivos promocionais, os quais, segundo Fill (2002, p. 302), são provenientes da análise do contexto. O modelo prevê que no planejamento da comunicação sejam declarados os objetivos corporativos (determinados pelo plano estratégico da empresa), objetivos de *marketing* (derivados do plano de *marketing*) e os objetivos da comunicação. A terceira etapa é a determinação da estratégia promocional, a qual deve ser orientada para o público-alvo, que pode ser um segmento de clientes finais, um distribuidor, um representante ou qualquer outro grupo de interesse. Portanto, as escolhas estratégicas básicas de comunicação são *pull* (objetiva persuadir os consumidores finais a comprarem produtos ou marcas específicas dos canais de venda), *push* (busca persuadir os atacadistas e varejistas a comprarem, estocarem e promoverem produtos específicos) e corporativa (objetiva comunicar-se com os principais *stakeholders*, cada qual com necessidades diferentes de comunicação).

Após a definição da estratégia de comunicação, o modelo sugere a determinação dos métodos promocionais, incluindo nesse estágio a definição do formato e do estilo das mensagens comerciais, bem como a consideração a cerca das formas e dos meios de comunicação que serão utilizados para cada estratégia proposta na fase anterior. Em seguida, a proposta sugere que sejam definidos o calendário promocional, a duração das campanhas (*timing*) e o volume de recursos financeiros e humanos que a organização vai destinar para suportar o plano promocional. O processo de planejamento chega ao fim com a definição das formas de avaliação e controle dos resultados.

Ao comentar o modelo, Fill (2002, p. 305) destaca como essencial a realização da análise do contexto, pois as informações geradas por essa atividade fornecem um direcionamento para os seguintes itens: objetivos do plano, planejamento das estratégias de comunicação, posicionamento da marca, conteúdo e estilo da mensagem e ferramentas promocionais e mídia. Ademais, Fill (2002, p. 302) ressalta que a raiz da análise do contexto é o plano de *marketing*, que contém informações importantes sobre o público-alvo, os objetivos do

negócio e de *marketing*, informações da concorrência e o prazo de alcance dos objetivos. A ilustração 19 apresenta o modelo comentado.

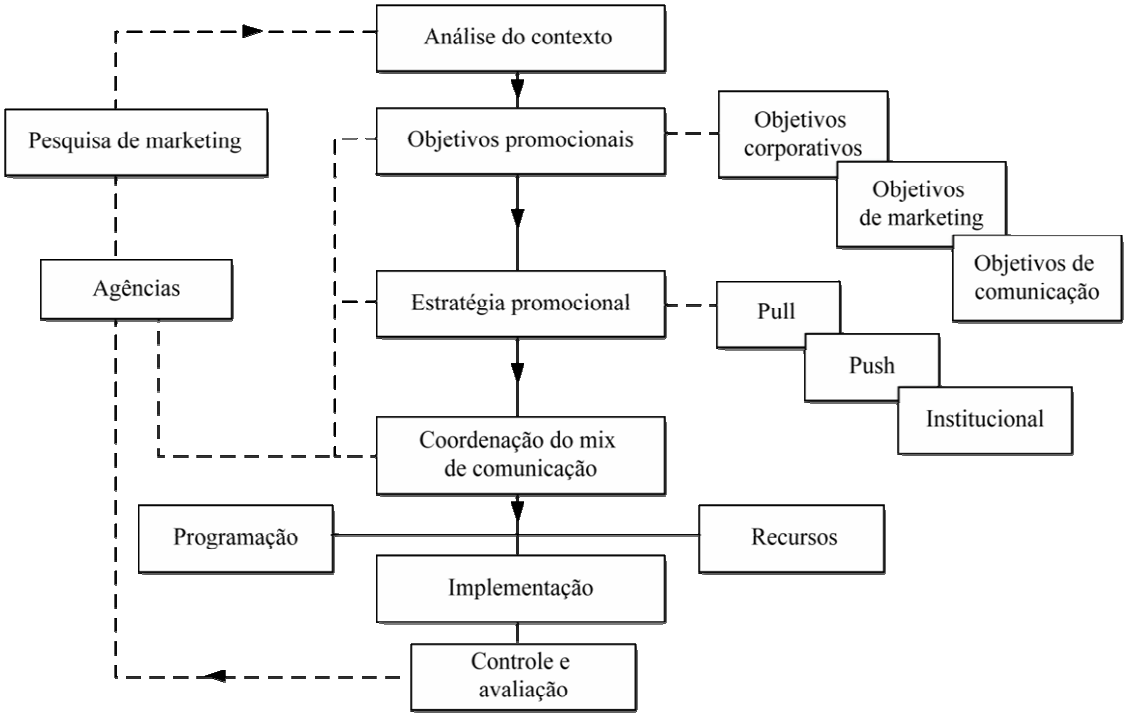


Ilustração 19: Estrutura do planejamento da comunicação de *marketing*
Fonte: Fill (2002, p. 300).

- **Modelo de Burnett e Moriarty**

O modelo de planejamento de comunicação de *marketing* de Burnett e Moriarty (1998, p. 110) é organizado em nove etapas e, segundo os autores, tanto pode ser utilizado para estabelecer o direcionamento geral da comunicação, como para elaborar um plano para uma função específica, como promoção de vendas ou propaganda. Burnett e Moriarty (1998, p. 110) observam que o plano de comunicação evolui a partir do plano de *marketing* e que o seu objetivo é fazer o uso mais eficaz de todas as formas de comunicação As nove etapas são apresentadas na ilustração 20 (p. 118) e descritas na sequência.

A primeira etapa consiste na determinação do problema ou da oportunidade de comunicação de *marketing* e é derivada da análise da situação atual da empresa. Dependendo dos resultados da análise, podem-se encontrar oportunidades de comunicação, como o lançamento de um produto ou algum problema de percepção do consumidor a respeito dos outros elementos do composto de *marketing* que a comunicação pode vir a solucionar. A segunda etapa do modelo é a definição dos objetivos da comunicação, os quais evoluem diretamente dos objetivos de

marketing e da análise feita na etapa anterior. Em seguida, o foco é a seleção do público-alvo, processo que, segundo os preceitos da comunicação integrada de *marketing*, envolve a identificação de todos os públicos de interesse que devem ser atingidos pela comunicação. A etapa quatro, considerada por Burnett e Moriarty (1998, p. 110) como uma das mais importantes do planejamento, é a responsável por determinar a melhor composição do *mix* promocional (propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto etc.), que pode levar ao alcance dos objetivos.

A definição da estratégia de mensagem (conteúdo e forma) compreende a quinta etapa do processo e deve ser adequada para cada público-alvo pretendido e ao mesmo tempo consistente com o conceito central da marca, da organização ou do produto promovido. A sexta etapa é onde ocorre a seleção dos meios de comunicação que irão viabilizar a entrega das mensagens aos diferentes públicos almejados. Burnett e Moriarty (1998, p. 114) assinalam que a definição dos meios é um processo que se desenvolve em conjunto com as decisões de orçamento (uma vez que pode haver limitação ao uso de determinados meios em virtude da verba disponível) e estratégia de mensagem, considerando que esse último fator sofre variações dependendo do meio de transmissão. As questões orçamentárias são tratadas na sétima etapa do modelo e atuam como determinantes de quais ferramentas serão utilizadas, e qual será o nível de utilização. No ponto de vista de Burnett e Moriarty (1998, p. 115), o orçamento das ações não deveria ser um assunto discutido no planejamento até que todas as decisões estratégicas tenham sido feitas. Contudo, Burnett e Moriarty (1998, p. 116) lembram que o orçamento é muitas vezes um dado atribuído no plano de *marketing*. O modelo sugere que nesta etapa o gestor da comunicação faça a divisão percentual do orçamento total entre as formas e os meios de comunicação que pretende utilizar. A penúltima etapa é a implementação da estratégia de comunicação que foi até aqui planejada por meio de ações específicas, incluindo todos os elementos do planejamento, como a definição do cronograma de ações, contratação e coordenação dos serviços de apoio, produção dos materiais, treinamento da equipe de vendas etc. Por fim, a última etapa do processo é a avaliação dos resultados, com o intuito de verificar se os esforços promocionais surtiram os efeitos desejados, ou seja, alcançaram os objetivos pretendidos. Burnett e Moriarty (1998, p. 116) lembram que os subsídios fornecidos pela avaliação serão utilizados para o próximo planejamento.

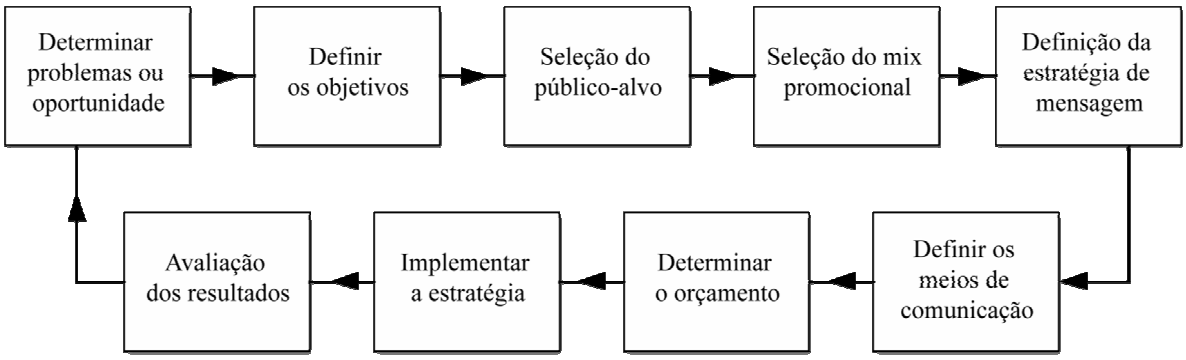


Ilustração 20: Plano de comunicação de *marketing*
Fonte: adaptada de Burnett e Moriarty (1998, p. 118).

- **Modelo de Kotler e Keller**

Kotler e Keller (2006, p. 539) adotam um modelo baseado em oito etapas para o desenvolvimento da comunicação de *marketing*. A proposta, que pode ser visualizada na ilustração 21 (p. 119), inicia com a identificação do público-alvo, que pode incluir os usuários atuais de um produto da empresa, possíveis usuários, influenciadores ou ainda ser baseado no segmento de mercado pretendido (grupos, pequenos segmentos ou o público em geral). Em seguida, o modelo destaca a determinação dos objetivos da comunicação e depois a fase de elaboração da comunicação, que em essência corresponde à estratégia de mensagem (forma, conteúdo e fonte). A quarta etapa do processo é a seleção dos canais de comunicação para a transmissão das mensagens e, na sequência, está a fase do estabelecimento do orçamento total de comunicação de *marketing*. Essas cinco primeiras etapas Kotler e Keller (2006, p. 538) denominam de etapas básicas. Depois disso, o processo caminha para a decisão do *mix* de comunicação, mensuração dos resultados e encerra com a etapa de gerenciamento do processo de comunicação integrada de *marketing*, que busca a implementação combinada das diferentes formas de comunicação para oferecer clareza, coerência e maior impacto no envio das mensagens.

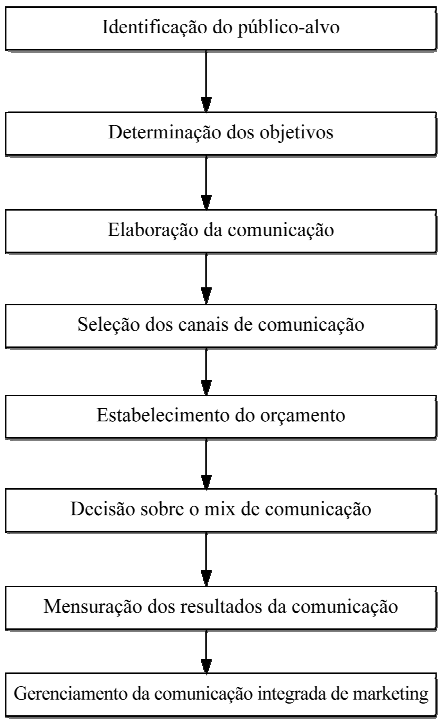


Ilustração 21: Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz
Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 539).

- **Modelo de Smith, Berry e Pulford**

Smith, Berry e Pulford (1997, p. 104) desenvolveram um modelo de planejamento de comunicação que é baseado no sistema SOSTAC, acrônimo para designar as fases do processo (S*ituation analysis, objectives, strategies, tactics, action plan, control*). O sistema SOSTAC (que é registrado em nome de Paul Smith, um dos autores do modelo) pode ser utilizado tanto para a elaboração do plano de comunicação, como para o plano estratégico da organização, ou para o plano de *marketing*. O primeiro estágio, análise da situação, busca levantar informações a cerca do desempenho passado da organização, informações sobre os clientes (tamanho do mercado, nível de lealdade, comportamento em relação à marca), forças e fraquezas da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente.

A definição dos objetivos que se pretende atingir é o segundo estágio da proposta e deve ser declarada em termos de objetivos de *marketing* e de comunicação. A elaboração das estratégias, terceiro estágio do planejamento, tem como objetivo delinear de forma ampla quais são as ações necessárias para alcançar os objetivos. O detalhamento das estratégias (táticas) é a próxima etapa do modelo e indica quais os passos e atividades específicas devem ser realizadas para cumprir o que foi estabelecido. As deliberações sobre formas de comunicação, meios, mensagens e prazos são feitas nesse estágio. O plano de ação, por sua

vez, é o detalhamento das táticas e estabelece o cronograma para a implementação das ações, indicando responsabilidades, custos e prazos. O último estágio do modelo é o controle, no qual são definidos itens como as formas de avaliação dos resultados, métodos de mensuração, frequência da avaliação e custos associados a todo esse processo.

No que se refere ao orçamento do programa promocional, Smith, Berry e Pulford (1997, p. 104) observam que o valor total dos investimentos deve ser determinado a partir dos valores previstos para cada ação promocional, as quais deveriam ser planejadas por meio da metodologia acima proposta. Além disso, Smith, Berry e Pulford (1997, p. 104) enfatizam a importância de se determinar os objetivos da comunicação com base nos objetivos de *marketing*, que, por sua vez, são determinados pelos objetivos da corporação. A ilustração 22 expõe o modelo.

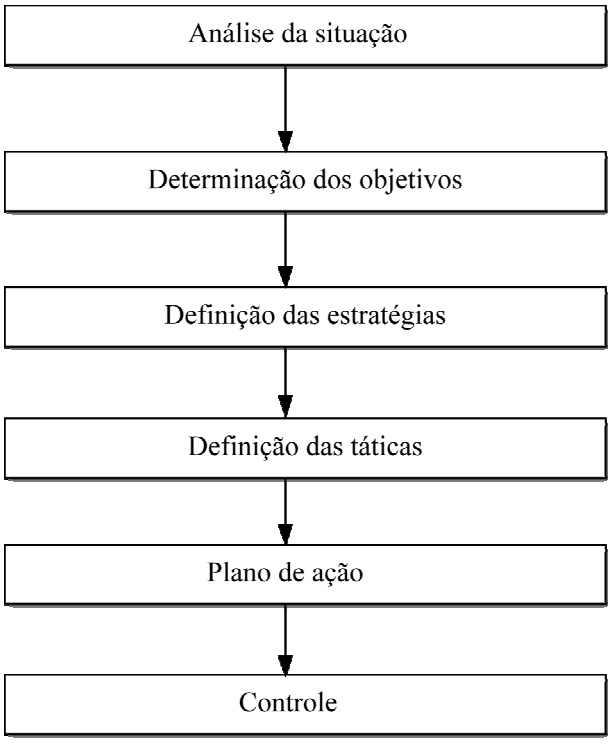


Ilustração 22: Estágios do planejamento da comunicação de *marketing*
Fonte: adaptada de Smith, Berry e Pulford (1997, p. 105).

- **Modelo de Nickels e Wood**

Para Nickels e Wood (1999, p. 328), o processo de planejar, implementar e avaliar uma campanha de comunicação é feito em seis etapas (ilustração 23, p. 121). A primeira delas envolve a análise do plano de *marketing* da organização, dos objetivos e das estratégias do composto de *marketing*. Em especial, o modelo ressalta a importância de analisar o estágio

em que o produto se encontra no ciclo de vida. Um exame de fatores, como a situação atual do mercado de atuação, concorrência, forças do ambiente e também dos esforços passados de comunicação, também é posto em prática. O passo seguinte consiste na seleção do público-alvo da comunicação (segmento de mercado específico, clientes potenciais ou parceiros de canal). Os autores sugerem que a pesquisa de *marketing* seja utilizada para determinar as percepções do público em relação ao produto e quais as melhores formas para atingi-lo.

O terceiro passo é o estabelecimento dos objetivos (que podem ser de dois tipos: comunicação e vendas) que devem fazer sentido no contexto do plano de *marketing* e dos objetivos de *marketing*. O passo seguinte é a determinação do orçamento, que vai indicar o quanto pode ser gasto na criação e produção das peças de comunicação e nas mídias. A implementação das ações é realizada no passo cinco, no qual as diretrizes planejadas para atingir o consumidor final e/ou os parceiros de canal são colocadas em ação. Nesse estágio, Nickels e Wood (1999, p. 332) destacam a necessidade de desenvolver estratégias para cada forma de comunicação, envolvendo a definição dos seus objetivos, orçamento, mídia de transmissão e prazos de execução. O último passo é a avaliação dos resultados e a decisão sobre a necessidade de fazer ajustes em algum ponto do processo. Os resultados desse estágio servem como subsídios para dar início novamente ao processo.

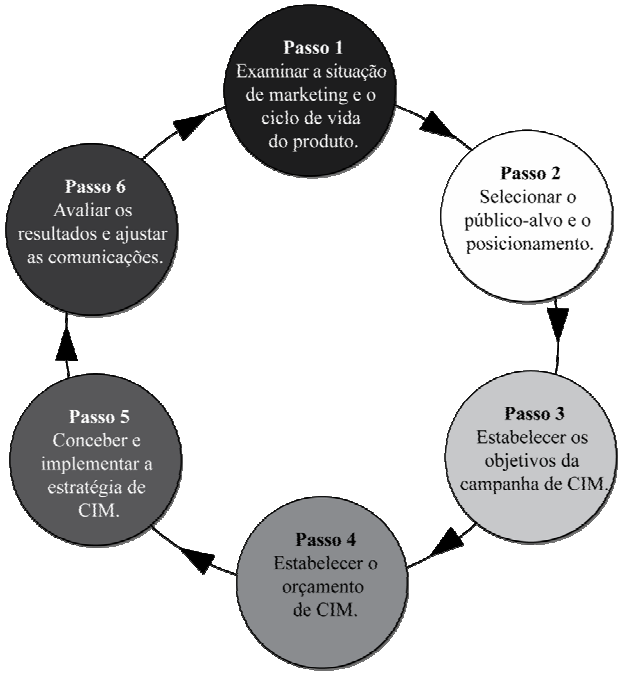


Ilustração 23: Planejamento, implementação e avaliação da CIM
Fonte: Nickels e Wood (1999, p. 329).

- **Modelo de Kerin *et al***

O processo de decisão promocional de Kerin *et al* (2007, p. 469) é baseado em uma abordagem sistemática e segue os princípios básicos das funções de planejamento, implementação e controle, sendo, portanto, baseado em três grande blocos de decisão. No primeiro bloco (planejamento e desenvolvimento) estão as considerações relacionadas à definição do público-alvo (identificado a partir das pesquisas de *marketing* e segmentação), determinação dos objetivos da comunicação, estabelecimento do orçamento promocional, seleção do *mix* de comunicação, projeto da comunicação (decisão sobre o uso de apelos, aspectos criativos, definição da mensagem) e programação da promoção, que corresponde à definição do calendário promocional. O segundo bloco do processo (implementação) é quando as ações passam por um processo de avaliação prévia e depois são efetivamente realizadas. Por fim, o terceiro bloco (controle) refere-se às decisões sobre avaliação da efetividade dos esforços planejados e executados em relação aos objetivos. Os três blocos de decisão desse modelo podem ser vistos na ilustração 24.

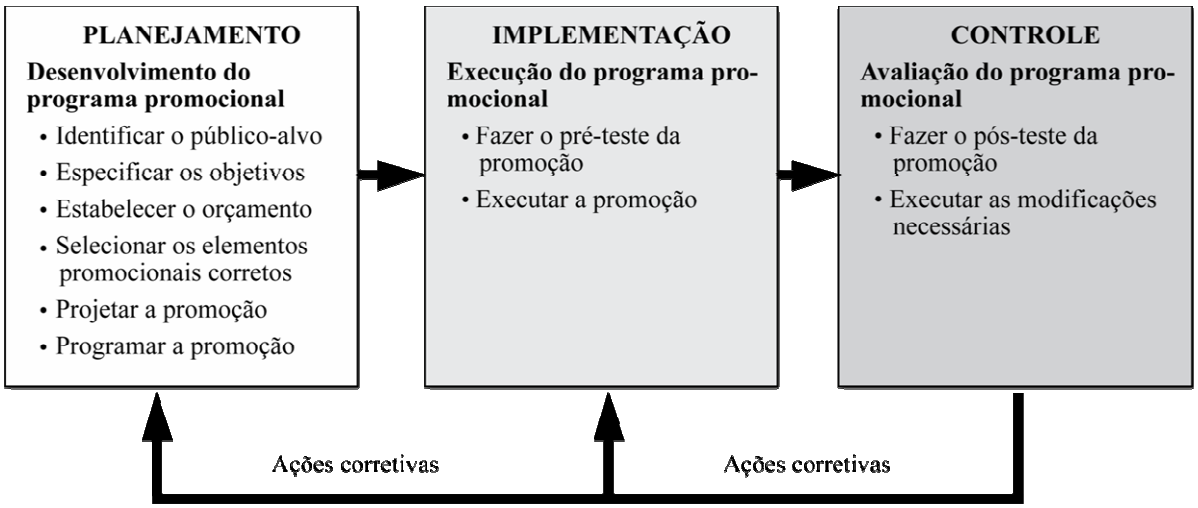


Ilustração 24: Processo de decisão promocional
Fonte: Kerin *et al* (2007, p. 469).

- **Modelo de Schultz e Barnes**

O modelo de desenvolvimento estratégico da comunicação é organizado em nove etapas (ilustração 25, p. 124). A primeira etapa é a identificação dos clientes atuais e clientes em potencial e é baseada na compilação de vários tipos de informação existentes no banco de dados da organização, incluindo as demográficas, geográficas, psicográficas ou qualquer outra informação relevante que torne possível o agrupamento de clientes com comportamentos semelhantes. Na abordagem de Schultz e Barnes (2001, p. 119), esse agrupamento é

importante para o desenvolvimento direcionado de programas de comunicação. Schultz e Barnes (2001, p. 120) citam que, por exemplo, uma organização poderia reunir seus clientes em três grandes grupos: clientes atuais; clientes da concorrência (são aqueles que adquirem produtos de determina organização, mas satisfazem a maior parte de suas necessidades com as ofertas da concorrência); e usuários emergentes (são aqueles que começaram a comprar os produtos de uma categoria de produtos e ainda não estabeleceram relacionamentos com as organizações vendedoras).

Tendo definido os grupos com os quais a organização pretende se comunicar, a etapa seguinte envolve pensar sobre a maneira pela qual os clientes interagem com seu produto (ou com a categoria, no caso dos consumidores que não sejam usuários atuais). Essa etapa, segundo Schultz e Barnes (2001, p. 120), inicia pelo exame do fluxo de receita gerado pelos grupos de clientes, ou seja, trata-se de uma avaliação da fidelidade relativa do grupo à marca da organização. Outro ponto importante dessa etapa é a avaliação da estimativa do valor financeiro dos diferentes grupos, englobando o levantamento dos atuais e futuros níveis de compra. Essa estimativa auxilia a organização a estabelecer os objetivos de comportamento apropriados para cada grupo de clientes. Além disso, os autores recomendam que a organização faça uma avaliação de como os clientes percebem os produtos, tanto da organização como os da concorrência. A terceira etapa é chamada estratégia do cliente e consiste na elaboração de ações para modificar ou reforçar o comportamento dos grupos de clientes identificados. Assim, para alguns grupos de clientes seria aceitável que a organização buscasse manter o nível de compras, enquanto que para outros o objetivo poderia ser o de aumentar os gastos. Schultz e Barnes (2001, p. 122) sugerem que a organização busque prever como os concorrentes irão reagir ao programa de comunicação que está sendo desenvolvido.

A estratégia de investimento é o quarto passo do processo e é baseada no fato de que, cada uma das possibilidades estratégicas determinadas na etapa anterior tem implicações de investimento. A determinação do valor dos clientes feita na fase anterior auxilia a estimar o quanto a organização está disposta a investir em cada um dos grupos. A etapa cinco consiste, basicamente, na decisão sobre o que dizer (mensagem) ou oferecer aos clientes (incentivo) para obter o comportamento desejado. Para Schultz e Barnes (2001, p. 124), essa etapa é preparatória para a escolha das técnicas de comunicação e outras considerações táticas. Na etapa seis do processo ocorre a determinação do *mix* de comunicação que deve ser utilizado e também a escolha dos sistemas de transmissão específicos, ou seja, neste estágio a decisão

recai sobre as formas e meios de comunicação. Para Schultz e Barnes (2001, p. 124), a escolha dos sistemas de transmissão deve ser necessariamente relacionada ao valor do cliente para a organização.

Em seguida, o modelo indica que a organização deve pensar nas ações esperadas pelo público a partir dos esforços de comunicação realizados, ou seja, a organização deseja que o público, por exemplo, experimente o produto? Aumente o uso? Solicite mais informações? A oitava etapa consiste no exame dos efeitos da comunicação na marca no curto prazo (criação de negócios) e longo prazo (criação da marca). Por fim, a nona etapa se preocupa em determinar como os efeitos do programa de comunicação serão avaliados, em termos de indicadores de curto e longo prazo.

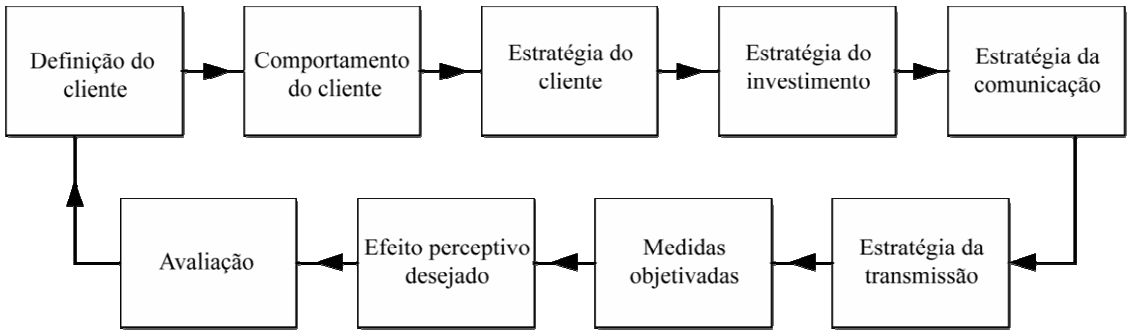


Ilustração 25: Modelo de desenvolvimento estratégico da comunicação
Fonte: adaptada de Schultz e Barnes (2001, p. 120).

- **Modelo de Engel *et al***

Engel *et al* (2000, p. 83) abordam o planejamento da comunicação como um processo contínuo e permanente, em que as decisões de uma etapa podem levar a modificações em outra. O modelo engloba sete etapas, conforme ilustração 26 (p. 126). A primeira consiste na análise da situação e envolve informações sobre o mercado consumidor, mercado-alvo, concorrência, considerações legais e forças e fraquezas da organização. Em seguida, o modelo prevê a determinação dos objetivos promocionais, os quais segundo Engel *et al* (2000, p. 85) devem ser relacionados à própria comunicação e aos resultados de vendas esperados.

A terceira etapa do processo consiste na determinação prévia do orçamento total da comunicação e também de forma específica para cada forma de comunicação. O modelo segue na etapa quatro para a gestão dos elementos (formas) do programa de comunicação. Nesta etapa, que é uma das principais da proposta, o gestor da área se encarrega de alcançar o

mix mais adequado de comunicação, utilizando os elementos conforme as necessidades da organização. Engel *et al* (2000, p. 85) sugerem que, para cada forma de comunicação, o gestor adote um processo de análise e decisão específico. Ao final desse processo, os autores defendem a necessidade da coordenação e da integração de todos os esforços promocionais planejados, na tentativa de gerar o maior efeito possível a partir do uso equilibrado de cada forma de comunicação. Nesta etapa, deve haver também a programação das ações e a análise da necessidade de contratação de fornecedores especializados, bem como a gestão desses profissionais. Ainda neste estágio, Engel *et al* (2000, p. 85) indicam a necessidade de rever o orçamento dos esforços para uma possível adequação.

A sexta etapa é o planejamento de como a efetividade do programa promocional será mensurada, incluindo a determinação dos indicadores e dos métodos de avaliação. Por fim, o processo é encerrado com a avaliação geral do desempenho do próprio processo de planejamento, indicando, inclusive, a necessidade de registrar formalmente os erros e acertos para a melhoria dos processos futuros e as responsabilidades dos envolvidos.

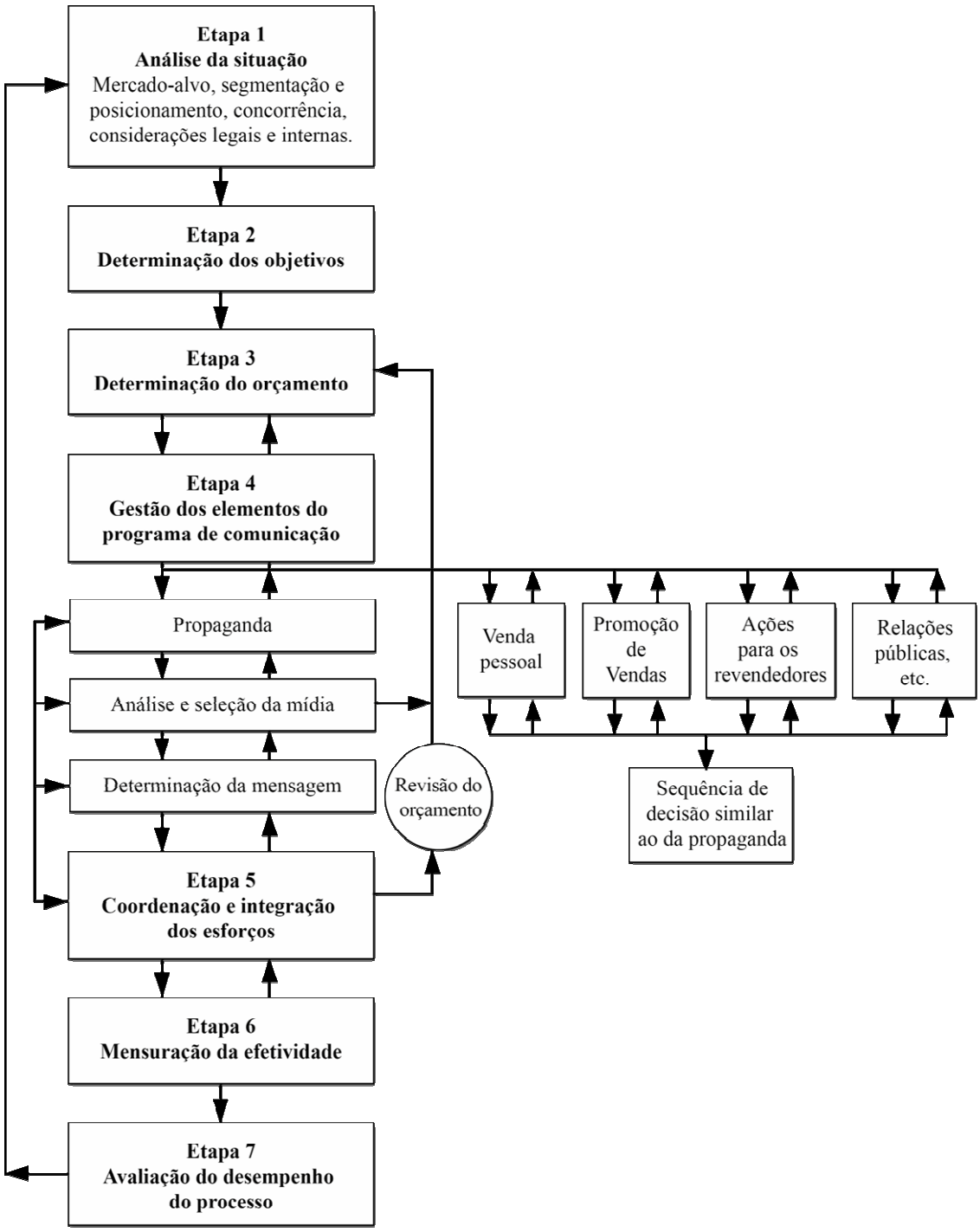


Ilustração 26: Estágios das estratégias e planejamento de promoção
Fonte: Engel *et al* (2000, p. 84).

2 PESQUISA EMPÍRICA

O presente capítulo delineia os aspectos metodológicos da pesquisa empírica e descreve o método de coleta dos dados, os critérios adotados para a seleção da amostra e os procedimentos de análise.

2.1 Método da pesquisa

2.1.1 Método de coleta de dados

Como já esclarecido na introdução deste trabalho o presente estudo caracteriza-se como exploratório e de enfoque qualitativo. Tendo isso definido, o pesquisador deve tomar outra decisão importante no desenvolvimento do trabalho, que é a determinação do método que será utilizado para a coleta dos dados. Marconi e Lakatos (2007, p. 46) esclarecem que método envolve o conjunto de atividades sistemáticas e racionais as quais permitem ao pesquisador alcançar seu objetivo de maneira segura e econômica.

Dentre os vários métodos de coleta de dados disponíveis optou-se pela entrevista em profundidade, considerada por Daymon e Holloway (2011, p. 220) e por Marshall e Rossman (1995, p. 80) como um dos métodos mais utilizados em pesquisas qualitativas. Duarte (2005, p. 62) apresenta a entrevista em profundidade como uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada.

Essas características revelam que a entrevista em profundidade apresenta condições favoráveis para o desenvolvimento do estudo, uma vez que o objetivo da pesquisa empírica é obter informações específicas e detalhadas sobre as várias questões relacionadas ao desenvolvimento do planejamento da comunicação de *marketing* na perspectiva e experiência dos respondentes diretamente envolvidos com o assunto.

Além disso, Duarte (2005, p. 62) destaca que esse tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, e não a quantificação ou representação estatística das informações, aspectos condizentes com os propósitos deste trabalho, que é de cunho qualitativo e que almeja um aprofundamento e melhor compreensão dos temas analisados. Richardson (1999, p. 208) enfatiza essa propriedade da entrevista em profundidade, citando que essa técnica procura saber o que, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências.

Valles (1999, p. 196) amplia as qualidades da entrevista em profundidade dizendo que o estilo especialmente aberto desta prática permite a obtenção de uma grande riqueza informativa, intensiva, de caráter amplo e contextualizado, além de proporcionar ao pesquisador a oportunidade de esclarecimento e acompanhamento das perguntas e respostas em um contexto de interação mais direto, personalizado, flexível e espontâneo. Duarte (2005, p. 63) enfatiza que as perguntas feitas na entrevista em profundidade permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospecções, possibilidades que são correspondentes e fundamentais para o alcance do objetivo deste trabalho.

A entrevista em profundidade apresenta outra vantagem que a torna adequada aos objetivos e à discussão do tema central do estudo. Neste caso, a vantagem está relacionada à possibilidade de criar, por intermédio do contato pessoal entre pesquisador e entrevistado que é inerente à entrevista, um clima favorável para a coleta dos dados, os quais, de certa maneira, envolvem questões estratégicas das empresas e importantes para o estudo e que dificilmente seriam coletados por meio de um questionário. Sobre isso, Kinnear e Taylor (1979, p. 430) dizem que a entrevista em profundidade favorece um aprofundamento nas questões discutidas e citam que o entrevistador pode estabelecer um relacionamento mais próximo com o entrevistado, gerando um processo livre de troca de informações.

Assim como qualquer técnica de coleta de dados, a entrevista em profundidade apresenta certas limitações, as quais serão registradas seguindo as orientações de Campomar (1991, p. 96). De forma resumida, as principais limitações são: a qualidade do processo depende quase que exclusivamente das habilidades e experiência do entrevistador (KINNEAR; TAYLOR, 1979, p. 431) e do ambiente em que a entrevista ocorre (VALLES, 1999, p. 197), o tempo para aplicação, transcrição das informações e análise é longo (DAYMON; HOLLOWAY, 2011,

p. 238; MARSHALL; ROSSMAN, 1995, p. 81; VALLES, 1999, p. 197), a técnica não permite a observação direta dos fatos relacionados ao tema em estudo (CRESWELL, 2010, p. 213; VALLES, 1999, p. 197).

Godoi e Mattos (2006, p. 305) não abordam as limitações da entrevista em profundidade, mas listam três recomendações que julgam como essenciais para o bom desenvolvimento da técnica e que foram seguidas por este pesquisador: a primeira é permitir que o entrevistado possa expressar-se a seu modo diante do estímulo do entrevistador; a segunda condição é evitar que a fragmentação em excesso ou a ordem muito rígida das perguntas não prejudiquem a expressão livre do entrevistado; e a terceira observação é permitir que o entrevistador possa inserir outras perguntas no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista. Com isso, Godoi e Mattos (2006, p. 305) dizem que "[...] a entrevista ficará fora do alcance do formalismo técnico."

Na condução de uma entrevista em profundidade, o pesquisador deve decidir como as questões serão organizadas e apresentadas ao respondente. Basicamente, existem duas formas de entrevista que vão determinar esses fatores: a não estruturada e a semiestruturada. Para Daymon e Holloway (2011, p. 224) na entrevista não estruturada não existe uma relação de questões pré-determinadas, exceto uma questão ampla que é colocada no início do processo. Neste tipo de entrevista, os questionamentos feitos não seguem uma ordem específica, mas são originados a partir das respostas do entrevistado. Daymon e Holloway (2011, p. 224) colocam ainda que, nas entrevistas não estruturadas, os entrevistados podem responder às questões de forma bastante livre, e, com isso, muitos detalhes que cercam o tema podem ser captados, podendo levar a uma quantidade grande de informação desnecessária. Relacionado a isso, Duarte (2005, 65) alerta que, diante da flexibilidade dessa técnica, o pesquisador deve ser hábil para manter o foco no assunto pesquisado, evitando perguntas irrelevantes e improdutivas.

Já na entrevista semiestruturada, as questões são baseadas em um roteiro que tem como foco o tema de interesse da pesquisa. Em se tratando do roteiro, Daymon e Holloway (2011, p. 225) dizem que esse instrumento assegura que o pesquisador colete informações similares de todos os respondentes, permite que as questões sejam desenvolvidas antes da entrevista, economiza o tempo dos envolvidos na entrevista e possibilita que a quantidade de informações

irrelevantes coletadas seja menor do que nas entrevistas não estruturadas. Complementando as vantagens do roteiro, Patton (1990, p. 283) afirma que com ele o entrevistador permanece livre para construir uma conversa dentro de uma área específica de assunto, redigir as questões espontaneamente, e estabelecer um estilo de conversa na entrevista, porém, com o foco em um assunto específico que foi pré-determinado.

Levando em conta as características apontadas das duas modalidades de entrevista em profundidade, entende-se que a entrevista semiestruturada baseada em um roteiro de questões é a opção mais adequada para atingir os objetivos desta pesquisa, pois é essencial que tanto o entrevistado como o entrevistador mantenham o foco na discussão do tema principal dentro do tempo destinado para a realização da pesquisa e evitem tratar de assuntos que, embora possam ser relacionados à temática, o que naturalmente pode acontecer devido à amplitude do assunto, não se encaixam no problema da pesquisa.

O roteiro proposto para a aplicação da entrevista é constituído por 2 blocos e encontra-se na íntegra no Apêndice 1. O primeiro bloco trata dos elementos de decisão da comunicação de *marketing* e o segundo corresponde às informações específicas sobre o processo de planejamento da comunicação.

2.1.2 Seleção da amostra

Flick (2009, p. 43) discute que a amostragem, embora seja estreitamente ligada ao universo das pesquisas quantitativas, também é um assunto que deve ser colocado em pauta no planejamento das pesquisas qualitativas, pois, mesmo neste tipo de estudo, é necessário escolher casos, grupos e materiais adequados de acordo com algum critério. No entanto, devido à natureza da abordagem qualitativa, o significado da amostra não é o usual, ou seja, o de representatividade estatística de determinado universo (DUARTE, 2005, p. 68), mas, sim, liga-se à significação e à capacidade que as fontes selecionadas têm em dar as informações confiáveis e relevantes sobre o tema pesquisado.

Maykut e Morehouse (1994, p. 56) declaram que nos estudos qualitativos os pesquisadores não têm o objetivo de obter uma amostra que represente uma determinada população (aspecto

típico dos estudos quantitativos), mas buscam alcançar uma profunda compreensão a respeito de um fenômeno vivenciado por um grupo de pessoas selecionado cuidadosamente.

Portanto, para alcançar a compreensão necessária do fenômeno em estudo a partir de fontes confiáveis e relevantes, estabeleceu-se que a pesquisa empírica deveria ser realizada em empresas nas quais a comunicação de *marketing* fosse uma atividade presente, que tivesse representatividade no âmbito dos seus negócios e que adotassem como prática a aplicação de significativos investimentos na comunicação de *marketing*. Acredita-se que empresas que tenham esse perfil possam trazer informações importantes a respeito das decisões que englobam a comunicação de *marketing*, colaborando com bons subsídios ao estudo e possibilitando análises adequadas ao problema proposto.

A base escolhida para a seleção das empresas que atendessem aos propósitos do estudo foi o *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil, que é publicado anualmente pelo grupo Meio e Mensagem no caderno "Agências & Anunciantes", considerado como uma das mais importantes e confiáveis fontes de informação sobre a indústria da comunicação no País. Para este estudo, o *ranking* utilizado foi referente aos investimentos feitos pelas empresas no ano de 2011.

Para tornar o processo de seleção mais objetivo diante da grande quantidade de empresas, determinou-se, em um primeiro momento, que as empresas que fariam parte do estudo deveriam figurar na lista dos dez maiores anunciantes de cada um dos cinco principais setores econômicos que compõem o *ranking*, a saber: i) comércio varejo; ii) serviços ao consumidor; iii) veículos, peças e acessórios; iv) mercado financeiro e seguros; e v) higiene pessoal e beleza (PEREIRA; SILVA, 2012, p. 56). Além de contribuir para a objetividade do processo de seleção, considera-se que a existência de empresas de diferentes setores torna mais rica a discussão dos resultados.

Os contatos foram feitos pela ordem de classificação das empresas em cada um dos cinco setores, e, diante das condições para a realização da pesquisa e da já esperada dificuldade de acesso às empresas, adotou-se durante o processo de seleção uma postura mais flexível com o objetivo de: i) abarcar outros setores, além dos cinco principais; e ii) incluir empresas que ocupassem outras posições a partir da 10ª colocação. Como resultado final desse processo, 35 empresas foram contatadas por *e-mail* e telefone, das quais 15 não aceitaram em participar por

motivos diversos (falta de interesse, indisponibilidade de horário do entrevistado, restrições internas) e 10 não retornaram as ligações e/ou *e-mail*.

Com isso, chegou-se a um total de 10 empresas pesquisadas de 7 setores econômicos, sendo que os dois setores incluídos foram o de informática e eletroeletrônicos. Após o agendamento da entrevista, foi enviando um *e-mail* de agradecimento ao participante, contendo informações de contato do pesquisador e também confirmação de data, local e horário previamente acertados.

Por questões de sigilo das informações quatro entrevistados solicitaram que o nome da empresa não fosse revelado no estudo, e, para padronizar a apresentação dos resultados, ficou estabelecido que nenhum nome seria informado. Acredita-se que essa decisão não interfere nos resultados da pesquisa, uma vez que a indicação nominal da empresa não constitui um fator significativo para a compreensão do fenômeno em estudo. Dessa forma, as empresas foram identificadas como Empresa 1, Empresa 2 e assim sucessivamente.

Sobre a seleção dos sujeitos a serem entrevistados, Flick (2009, p. 47) indica que, no processo de amostragem da pesquisa qualitativa, o pesquisador deve buscar pessoas que estejam envolvidas e possuam experiência com a questão em estudo ou as que estão em posição de revelar a prática profissional interessada ao pesquisador, os chamados casos fundamentais. Selltiz *et al* (1975, p. 273) seguem nessa linha e atestam que, frequentemente, o método mais simples e econômico para obter fatos é justamente procurar as pessoas que estejam em condições para conhecê-los, e a elas pedir a informação desejada.

Nesse contexto, escolheram-se como sujeitos entrevistados gestores que ocupassem cargos relacionados diretamente com a área de comunicação de *marketing* ou que tivessem uma visão ampla do processo e um envolvimento com as principais decisões da área. Esses profissionais são os mais adequados, por conhecer o assunto e estar intimamente relacionados com o processo que se pretende estudar, tendo assim condições de oferecer informações relevantes aos propósitos da pesquisa.

O quadro 14 apresenta a relação das empresas, os respectivos setores econômicos, se a empresa consta ou não na lista dos dez maiores anunciantes do setor e o cargo dos entrevistados quando da realização das entrevistas. Como já citado, dois setores foram

incorporados além dos cinco principais (serviços ao consumidor e eletroeletrônicos) e, como o *ranking* das empresas desses setores não foi divulgado no relatório, não foi possível informar se elas estão entre as dez maiores anunciantes ou não.

Quadro 14: Informações das empresas pesquisadas e cargo do entrevistado

	Setor econômico	**Está entre as dez maiores anunciantes do setor?**	**Cargo do entrevistado**
Empresa 1	Veículos, peças e acessórios	Sim	Diretor de Publicidade e *Marketing*
Empresa 2	Serviços ao consumidor	Sim	Gerente de Inteligência de Mercado
Empresa 3	Eletroeletrônicos	n.d.	Gerente de *Marketing*
Empresa 4	Mercado financeiro e seguros	Sim	Coordenadora de *Marketing* Digital
Empresa 5	Comércio varejo	Sim	Gerente de Propaganda
Empresa 6	Informática	n.d.	Gerente de Comunicação
Empresa 7	Eletroeletrônicos	n.d.	Gerente de Inteligência de Mercado
Empresa 8	Mercado financeiro e seguros	Sim	Vice-Presidente Executivo de *Marketing*
Empresa 9	Comércio varejo	Não	Gerente de *Marketing*
Empresa 10	Higiene pessoal e beleza	Sim	Coordenador de *Brand Building*

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, tiveram duração média de uma hora e foram registradas por um gravador, o qual, segundo Duarte (2005, p. 77), "[...] possui a vantagem de evitar perdas de informação, minimizar distorções, facilitar a condução da entrevista, permitindo fazer anotações sobre aspectos não verbalizados."

2.2 Análise dos dados

Patton (1990, p. 371) evidencia que os aspectos essenciais e principais da investigação qualitativa incluem a análise, interpretação e a apresentação dos resultados. Em relação à análise dos dados, Patton (1990, p. 371) destaca que os desafios são complexos e incluem a realização de esforços para dar sentido à grande quantidade de dados coletados, reduzir o volume de informação, identificar padrões significativos e construir um quadro de referência para comunicar a essência daquilo que os dados revelam. Para Oliveira *et al* (2003, p. 5), os pesquisadores, especialmente os da área social, se baseiam em abordagens de pesquisa que levam a resultados que não possuem atributos de quantidade diretamente associados, como é o caso das entrevistas, as quais precisam ser descritas, analisadas e interpretadas.

Para atender a esses objetivos e sistematizar e interpretar os resultados das entrevistas de maneira clara e objetiva, o método de análise adotado neste estudo foi a análise de conteúdo, instrumento de análise interpretativa cada vez mais utilizado nos estudos organizacionais (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 97; MOZZATO, 2010, p. 1), que busca, por meio de um conjunto de técnicas, sistematizar o conteúdo das mensagens e o significado desse conteúdo, tendo como referência o emissor da mensagem, o contexto ou os seus efeitos (OLIVEIRA *et al*, 2003, p. 3).

Selltiz *et al* (1975, p. 378) entendem a análise de conteúdo como uma técnica que tem por objetivo descrever, de forma sistemática, o conteúdo de diversas formas de comunicação e lembram que, mesmo antes da referida técnica tornar-se aceita, muitos estudiosos utilizaram os registros de comunicação com diferentes objetivos. Como exemplo, Selltiz *et al* (1975, p. 378) citam que historiadores examinavam registros para reconstruir o período em que foram criados, críticos literários estudaram as criações dos escritores, para descobrir a mensagem que desejavam transmitir, suas peculiaridades de estilo, valores e outros detalhes dos trabalhos.

A definição clássica e amplamente difundida da análise conteúdo é dada por Bardin (2011, p. 48). Segundo a referida autora, a técnica pode ser compreendida como

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Para Oliveira (2008, p. 569), a análise de conteúdo é um instrumento de pesquisa científica com múltiplas aplicações, sendo que seus procedimentos podem variar em função dos objetivos da pesquisa. Entretanto, Oliveira (2008, p. 570) lembra que, independentemente de quais forem as finalidades do estudo, é necessário que a análise de conteúdo seja submetida a algumas regras para que tenha valor científico e a diferenciem de análises puramente intuitivas. Assim, decidiu-se que a análise dos dados será realizada de acordo com os procedimentos estabelecidos por Bardin (2011), a qual determina que o processo seja feito em três etapas:

1. Pré-análise;
2. Exploração do material;
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise tem por objetivo organizar o material coletado e sistematizar as ideias iniciais, de modo a compor um esquema preciso de desenvolvimento de todo o processo de análise. Richardson (1999, p. 231) destaca que essa etapa é flexível, permitindo a eliminação, substituição e introdução de novos elementos, os quais podem contribuir para uma melhor explicação do fenômeno em estudo. Bardin (2011, p. 126) destaca as seguintes atividades nesta etapa:

- Leitura flutuante: consiste em estabelecer o contato inicial com os documentos que serão analisados e em conhecer o texto, fazendo com que o pesquisador tenha as primeiras impressões sobre o material.
- Escolha dos documentos: corresponde ao universo de documentos que serão analisados. Bardin (2011, p. 126) comenta que existem basicamente duas formas para estabelecer esse universo. A primeira forma é quando os documentos são escolhidos *a priori* para ser analisados, ou seja, o pesquisador já tem definido quais documentos farão parte da análise. Na segunda forma, o pesquisador formula os objetivos da pesquisa e escolhe e recolhe os documentos capazes de fornecer as informações necessárias.
- Formulação de hipóteses e objetivos: Para Bardin (2011, p. 128), uma hipótese é uma afirmação provisória que passará por uma verificação. Tem origem na intuição do pesquisador e permanece em suspenso até ser submetida à prova de dados seguros. Bardin (2011, p. 128) alerta que as hipóteses nem sempre são determinadas na pré-análise e que não é obrigatório ter como guia um conjunto de hipóteses para que se proceda a análise das informações, ou seja, algumas análises podem ocorrer sem ideias preconcebidas. Já um objetivo, na definição de Bardin (2011, p. 128), é a finalidade geral que o pesquisador se propõe alcançar.
- Referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: diz respeito à escolha dos índices ou temas que serão explicitados pela análise (encontrados nos documentos) e a organização deles em indicadores.

- Preparação do material: é a fase onde o material reunido é organizado antes de iniciar a análise propriamente dita. No caso de entrevistas, método de coleta adotado neste estudo, elas foram transcritas e as gravações conservadas.

A exploração do material, segunda etapa do processo, é fase mais longa e que envolve a aplicação das decisões tomadas na fase de pré-análise. Bardin (2011, p. 133) organiza essa etapa nas atividades de recorte (escolha das unidades), enumeração (envolve as regras de contagem) e a classificação e agregação (escolha das categorias). No tocante às unidades, dois tipos são considerados. O primeiro tipo corresponde às unidades de registro, as quais, segundo Oliveira *et al* (2003, p. 6), são definidas passo a passo e guiam o pesquisador na busca de informações que estão contidas no texto. Para Bardin (2011, p. 134), a unidade de registro "É a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade base, visando a categorização e a contagem frequencial." Basicamente são duas as unidades de registro mais utilizadas: a palavra e o tema. Para esta pesquisa, a unidade de registro escolhida foi o tema, base na qual a maioria das entrevistas é analisada (BARDIN, 2011, p. 135; OLIVEIRA *et al*, 2003, p. 9) e que tem forte presença nos estudos das organizações (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 108). O segundo tipo é a unidade de contexto, que é de dimensão superior às unidades de registro e que serve como elemento de compreensão (referência) das unidades de registro. É a partir das unidades de contexto que o pesquisador pode extrair as unidades de registro. Dellagnelo e Silva (2005, p. 107) resumem que a definição das unidades acima descritas é um processo de desagregação de uma mensagem nos elementos que a constituem.

No que se refere à regra de enumeração, Bardin (2011, p. 138) comenta sobre a existência de sete possibilidades: i) quantificação da presença ou ausência de determinados elementos; ii) a frequência que cada elemento aparece no texto; iii) a frequência ponderada, ou seja, o pesquisador estabelece pesos aos diferentes elementos; iv) a intensidade de cada elemento, aspecto mais relacionado a pesquisas com análise de valores, ideologias, tendências e atitudes; v) a direção da afirmação, que pode ser favorável, desfavorável ou neutra; a vi) a ordem de aparição das unidades de registro; vii) a coocorrência, que é a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro em uma unidade de contexto.

Para a presente pesquisa, a regra de enumeração utilizada é a baseada na frequência com que os elementos/temas surgiram no texto, uma vez que esse, segundo Richardson (1999, p. 238),

é o tratamento mais utilizado e por possibilitar ao pesquisador identificar os elementos de mais importância a partir da quantidade de menções feitas.

Por fim, a atividade de classificação e agregação, a qual corresponde à categorização, é um processo não obrigatório, porém, bastante utilizado nos procedimentos de análise. Para Bardin (2011, p. 147), a categorização "[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos." Oliveira *et al* (2003, p. 5) explicam que a categorização tem a função de gerar classes que reúnem um grupo de elementos da unidade de registro e essas classes são nomeadas a partir da correspondência entre a significação, a lógica do senso comum e também da orientação teórica daquele que está pesquisando.

Bardin (2011, p. 147) coloca que o critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas que apresentam determinados significados), sintático (verbos, adjetivos, advérbios), léxico (classificação das palavras de acordo com seu sentido) e expressivo (categorias que classificam diferentes expressões de linguagem). A autora, também, faz uma importante observação sobre o processo de categorização, indicando que as categorias podem ser elaboradas com base nos postulados teóricos que orientam a pesquisa, ou seja, o sistema de categorias é fornecido posteriormente e os elementos do texto vão sendo repartidos à medida que vão sendo encontrados, ou as categorias são elaboradas após a análise do material; portanto, não são fornecidas, mas resultantes da classificação progressiva dos elementos (BARDIN, 2011, p. 149).

Ainda segundo Bardin (2011, p. 149), as categorias de análise devem apresentar as seguintes características:

- Exclusão mútua: cada elemento do texto não pode ser colocado em mais de uma divisão.
- Homogeneidade: em um mesmo conjunto de categorias só pode existir um registro e uma dimensão de análise.
- Pertinência: diz-se que uma categoria é considerada pertinente quando ela é adaptada ao material de análise escolhido e também quando ela pertence ao quadro teórico definido.

- Objetividade e fidelidade: as diferentes seções de um mesmo material devem ser codificadas da mesma forma, inclusive quando elas são submetidas a várias análises. Essa característica é importante para evitar as distorções devidas à subjetividade, por isso, o pesquisador deve definir de forma clara as variáveis e os indicadores que determinam a classificação de um elemento em uma categoria.
- Produtividade: um conjunto de categorias é considerado produtivo se fornecer resultados férteis em termos de índices de inferências, em novas hipóteses e em dados exatos.

A terceira e última etapa do processo de análise de conteúdo refere-se ao tratamento dos resultados obtidos e a interpretação das entrevistas. Nesta etapa, Bardin (2011, p. 131) lembra que operações estatísticas simples ou complexas podem ser utilizadas para estabelecer quadros de resultados, figuras e modelos que sintetizam e destacam as informações fornecidas pela análise. Sobre esse aspecto, Selltiz *et al* (1975, p. 379) atestam que algum processo quantitativo é usado na análise de conteúdo com o objetivo de obter uma medida da importância e ênfase das várias ideias encontradas no material analisado. Dellagnelo e Silva (2005, p. 113) revelam que a interpretação é um momento importante no processo de análise e busca estabelecer as relações entre os fatos, verificar contradições e compreender os fenômenos que o pesquisador se propôs a estudar. Os mesmos autores destacam ainda que a etapa de interpretação é feita com base nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos da pesquisa e conta fortemente com a percepção, intuição e experiência do pesquisador diante do fenômeno que está sendo analisado.

3 ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo tem início com a exposição dos procedimentos adotados para a análise dos dados coletados nas entrevistas. Em seguida, são apresentados os resultados e as análises das informações.

3.1 Análise dos dados

Os dados foram analisados de acordo com os procedimentos estabelecidos por Bardin (2011), a qual determina que o processo seja feito em três etapas: i) pré-análise; ii) exploração do material; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise tem por objetivo organizar o material coletado e sistematizar as ideias iniciais, de modo a compor um esquema preciso de desenvolvimento de todo o processo de análise. Nesta etapa, foram feitas as transcrições das entrevistas, a leitura cuidadosa dos textos e a eliminação de trechos que não tratavam do assunto principal.

Os trechos resultantes desta preparação inicial foram categorizados segundo os temas listados a seguir, os quais constituem as categorias de análise e são baseados na fundamentação teórica do estudo. Os temas de 1 a 7 equivalem aos elementos de decisão da comunicação de *marketing* e o tema 8 corresponde ao processo de planejamento adotado pelas empresas.

1) Público-alvo
2) Objetivos da comunicação
3) Conteúdo da comunicação
4) Meios de comunicação
5) Orçamento
6) Avaliação dos resultados
7) Fornecedores
8) Processo de planejamento

Em seguida, foram identificadas as proposições que representam cada uma das categorias, as quais também são baseadas na fundamentação teórica da pesquisa. Uma vez definidas as proposições, a etapa seguinte foi a classificação dos elementos de acordo com as proposições, de modo a organizar os trechos das entrevistas. Posteriormente, as proposições foram codificadas e foi feita a verificação da frequência com que cada uma surgiu nas entrevistas. Por fim, partiu-se para a elaboração das tabelas de resultados que sintetizam e destacam as informações fornecidas pela análise.

Para as categorias dos elementos de decisão serão apresentados um quadro contemplando as respectivas proposições e as referências bibliográficas relacionadas ao tema e uma tabela de resultados que inclui as contagens de cada proposição por empresa pesquisada e o total de cada proposição.

Duas observações relacionadas à análise dos dados devem ser feitas. A primeira observação diz respeito ao fato de que as entrevistas não geraram subsídios suficientes para que a análise das formas de comunicação fosse feita. Embora este pesquisador tenha apresentado em todas as entrevistas as diferenças referenciadas na literatura entre as formas e os meios de comunicação (mídias e veículos), os entrevistados pareciam ignorar tais diferenças e faziam seus comentários sobre questões relacionadas ao processo de seleção das mídias. Possivelmente, isto aconteceu em virtude de que, de acordo com as entrevistas, a propaganda é a forma de comunicação mais utilizada pelas empresas e, em decorrência disso, o que "resta" para os gestores é justamente a seleção das mídias, decisão complexa e dependente de vários fatores (conforme já discutido na revisão teórica e confirmado pelos resultados da pesquisa), e muito presente no dia a dia das empresas e nas discussões com suas agências de comunicação. Além disso, vale lembrar que o investimento nas mídias, especialmente na TV, absorve boa parte da verba dos anunciantes, tornando o processo ainda mais crítico.

A segunda observação relaciona-se com a estrutura da análise do processo de planejamento adotado pelas empresas. Nesse caso, os procedimentos da análise de conteúdo da forma que foram desenvolvidos para os elementos de decisão não foram aplicados, pois os relatos dos entrevistados não geraram elementos comuns que pudessem ser agrupados em proposições, ao contrário do que ocorreu em cada um dos elementos de decisão. A principal diferença encontrada entre as considerações dos entrevistados sobre os elementos de decisão e o processo de planejamento relaciona-se com o fato de que o último tema foi apresentado por

menções únicas condizentes com as etapas de desenvolvimento do planejamento, não sendo viável aplicar as regras de contagem e montagem de tabelas.

3.1.1 Público-alvo

A primeira categoria analisada corresponde ao público-alvo da comunicação, e a análise destaca como as empresas têm abordado a questão das múltiplas audiências no planejamento de suas campanhas promocionais, identifica quais públicos são considerados pelas empresas no processo da comunicação, revela os grupos prioritários nas estratégias de comunicação e aqueles que exercem maior influência na condução das atividades de *marketing*, e evidencia as estratégias de contato implementadas pelas empresas para atingir os públicos selecionados. O quadro 15 apresenta as seis proposições (P1 a P6) que representam a categoria. Na sequência, a tabela 1 traz as contagens das proposições.

Quadro 15: Categoria: Público-alvo

Proposições	Referências
P1- Coloca como prioridade das ações o consumidor final (pessoa física ou jurídica), desconsiderando outros públicos no plano da comunicação. P2- Além do consumidor final, que pode ser pessoa física ou jurídica, a empresa contempla outros públicos nas ações de comunicação de *marketing*. P3- Área responsável pela comunicação de *marketing* aciona outras áreas para manter contato com públicos específicos (público interno, imprensa). P4- As ações de comunicação são direcionadas para públicos identificados a partir de estudos de segmentação. P5- Áreas distintas dentro da empresa são responsáveis por manter contato com públicos específicos (ex.: Recursos Humanos com público interno, Relações Públicas com imprensa, Relação com Investidores com acionistas). P6- Elabora um plano de ação de comunicação para cada público relevante.	Dahlén, Lange e Smith (2010) Fill (2002) Ikeda e Crescitelli (2002) Kliatchko (2008) Ogden e Crescitelli (2007) Smith, Berry e Pulford (1997)

Tabela 1: Categoria: Público-alvo

Empresa	P1	P2	P3	P4	P5	P6
1	0	4	0	1	1	0
2	0	1	1	0	1	0
3	0	3	0	2	2	0
4	0	2	2	1	2	3
5	0	2	2	1	2	0
6	0	1	0	1	1	0
7	0	4	1	1	2	0
8	0	3	0	1	1	0
9	1	0	0	0	0	0
10	0	2	2	1	1	2
Total	**1**	**22**	**8**	**9**	**13**	**5**

Em se tratando do elemento de decisão público-alvo, foi possível perceber que existe, por parte da maioria das empresas, a preocupação em estender a comunicação de *marketing* para outros públicos de interesse, considerando que essa proposição foi a mais mencionada (P2, 22 citações). A valorização desta ampliação foi mais evidenciada nas empresas 1 e 7, e as colocações dos respectivos entrevistados traduzem a realidade das outras empresas também e revelam que a comunicação no atual contexto deve contemplar todos aqueles públicos que a organização entende como prioritários para que suas ações consigam ser bem-sucedidas. De acordo com o entrevistado da empresa 1, “Eu necessariamente tenho que olhar todos esses *targets*, e eles devem estar previstos na minha comunicação.”

Levando em conta a ampliação dos esforços de comunicação de *marketing* para outros públicos de interesse, optou-se por detalhar quais são esses públicos e destacar a quantidade de citações feitas sobre cada um deles em cada entrevista. Esta opção revelou-se interessante para compreender quais são os alvos prioritários para as empresas no processo de comunicação de *marketing*. A tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2: Outros públicos que são considerados no processo de comunicação

Empresa	Influenciadores (*Blogs*, fóruns de discussão, clubes de afinidade)	Imprensa	Intermediários (varejistas, atacadistas, distribuidores)	Interno (funcionários, time de vendas)	Governo	ONGs	Associações
1	2	1	1	3	1	2	2
2	1	1	0	1	1	1	1
3	3	4	3	2	0	0	0
4	3	1	0	2	0	1	0
5	0	1	0	1	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0
7	0	2	3	1	0	0	0
8	1	1	0	2	1	1	1
9	0	1	0	0	0	0	0
10	1	1	2	2	3	3	0
Total	**11**	**13**	**9**	**14**	**6**	**8**	**4**

De acordo com a tabela, os três públicos de interesse mais citados pelos entrevistados foram: interno (14 citações), imprensa (13 citações) e influenciadores (11 citações). No que se refere ao público interno, os resultados sugerem que as empresas têm se preocupado com este grupo, no sentido de fazer com que seus integrantes conheçam antecipadamente as campanhas de comunicação que serão veiculadas no mercado, sejam informados sobre o lançamento de produtos, tenham consciência a respeito dos valores e conceitos da marca, bem como sejam alvos de campanhas de *marketing* exclusivas para eles. O entrevistado da empresa 8, por exemplo, ressaltou a sua preocupação em fazer com que a organização como um todo e, de modo especial, as equipes de *marketing* responsáveis pelo desenvolvimento das ações de comunicação dos serviços da empresa, compreenda o elenco de valores, princípios e aspirações que estão por trás da marca e que devem ser mantidos nas mensagens enviadas aos diferentes públicos de interesse.

Na fala dos entrevistados, percebeu-se a força que a imprensa e os influenciadores possuem para a implementação do processo de comunicação, sendo que, em alguns casos, existe a elaboração formal de planos de ação para alcançar esses grupos e, principalmente, esforços organizados para que exista uma interação concreta entre esses grupos e os produtos e serviços promovidos pelas empresas, seja por meio do envio de amostras para testes, fato citado pelo entrevistado da empresa 3, ou realização de eventos quando do lançamento de alguns produtos, como exemplificado pela entrevistada da empresa 4. Essas estratégias de comunicação e de relacionamento se destinam tanto para imprensa de massa como para veículos segmentados, o mesmo ocorrendo para os *blogs* e fóruns de discussão, os quais foram várias vezes citados por praticamente todas as empresas. Vale ressaltar que tanto a

imprensa como os influenciadores podem ser vistos como uma força adicional no desenvolvimento de uma abordagem de comunicação ao mercado, pois são capazes de disseminar rapidamente e com mais credibilidade as informações dos produtos e iniciativas da empresa. Ademais, o uso desse tipo de público torna-se importante em tempos onde a comunicação paga, especialmente a propaganda, tem passado por um processo de crise de credibilidade e descrédito.

Os intermediários, grupo formado pelos varejistas, atacadistas e distribuidores, foram mencionados exclusivamente pelas empresas industriais (9 citações), o que de certa forma era de se esperar, devido à importância deste grupo para as fabricantes, seja pelo contato direto entre eles e o consumidor final, seja por servirem de canal de distribuição dos produtos produzidos. O entrevistado da empresa 7 destacou a força do varejo no Brasil, o que, segundo seu relato, demanda uma série de ações para preservar um bom relacionamento (como o envio de convites para participar de eventos de lançamento de produtos no exterior, por exemplo) e garantir que a comunicação com este público seja clara, na tentativa de que as vantagens e características dos produtos revendidos sejam compreendidas corretamente por eles e repassadas ao consumidor. Por meio dos relatos dos entrevistados dessas indústrias, a área de comunicação de *marketing* parece estar bem alinhada e integrada com as atividades desenvolvidas pelas áreas dedicadas à gestão dos intermediários, como os times de vendas, *trade marketing* e gerentes de canal. Nesse caso, o alinhamento ocorre pelo papel desempenhado na geração de demanda para os intermediários a partir das campanhas de comunicação voltadas ao público consumidor e no suporte em ações promocionais, ações que privilegiam o aprimoramento do relacionamento e a geração de benefícios mútuos.

Os demais públicos de interesse (Governo, ONGs e associações) foram mais citados pelas empresas 1 e 10, e, neste caso, as relações entre as empresas e estes grupos envolvem uma série de iniciativas, como a criação e execução de campanhas sociais e educacionais para crianças carentes e famílias de baixa renda, projetos de sustentabilidade, relacionamento com clubes de afinidade, etc.

Como as empresas entrevistadas são todas de grande porte, é natural que existam áreas que são responsáveis por manter contato com públicos específicos (P5); essa situação correspondeu a 13 citações. Muito embora essa constatação fosse esperada, o fato de existirem departamentos distintos que lidam com públicos relevantes para a comunicação de

marketing pode tornar mais difícil o acesso a estes públicos e o envio de mensagens pode ser prejudicado, considerando que essas áreas atendem a empresa como um todo. Isso pode ocorrer mesmo em empresas que colocam à disposição da área de *marketing* canais internos de comunicação (como no caso das empresas 5 e 10) ou equipes de jornalistas para o contato com a imprensa. A proposição 3 surgiu a partir de casos em que os gestores de comunicação tentam justamente atingir públicos relevantes por meio das áreas de contato (por exemplo, os departamentos de Relações Públicas, comunicação interna e assessoria de imprensa), acionando essas áreas em determinados momentos. Porém, levando em conta a importância dos públicos para a comunicação de *marketing* e o fato de existirem canais indiretos de comunicação com tais públicos, o número de citações da proposição poderia ter sido maior, mas obteve apenas 8 menções.

Boa parte dos entrevistados citou que as ações de comunicação da empresa são direcionadas para públicos identificados a partir de estudos de segmentação (P4, 9 citações). Nas empresas 3, 4, 6 e 8, observou-se que os públicos são definidos a partir do cruzamento de vários critérios e filtros, o que possibilita uma determinação específica dos alvos da comunicação e um direcionamento objetivo das ações. Pode-se dizer que essas mesmas características foram encontradas nas empresas 7 e 10, porém, com uma particularidade: ambas fabricam e comercializam produtos globais, cujas marcas e categorias de produtos são posicionadas para os públicos determinados a partir de estudos de segmentação realizados pelas matrizes das empresas nos países de origem e que orientam a realização das campanhas nos demais locais onde as marcas estão presentes. Uma situação específica relacionada a este fator surgiu na empresa 7. Segundo o entrevistado, existe a “localização” da segmentação, que consiste na aplicação dos critérios definidos pela matriz para a realidade brasileira, com o objetivo de orientar localmente as campanhas das categorias dos produtos.

Essa objetividade na definição de segmentos e públicos não foi encontrada nas empresas 2 e 9, considerando que as duas organizações destinam suas ofertas para um mercado abrangente e não possuem categorias de produtos ou unidades de negócios distintos que são direcionados a públicos específicos. Em decorrência disso, não houve, por parte das entrevistadas, menções a respeito da realização de grandes esforços na aplicação de critérios de segmentação. A empresa 9 se destacou também por outro motivo: é a única que não contempla outros públicos na comunicação, tendo seu foco voltado apenas para o consumidor final (P1, 1 citação).

Embora a maioria dos entrevistados reconheça a importância dos públicos de interesse no processo de comunicação, a proposição relacionada ao desenvolvimento de planos de ação específicos para esses públicos (P6, 5 citações) apareceu explicitamente em apenas duas empresas (4 e 10). O principal fato relacionado a isso na empresa 4 diz respeito às menções feitas pela entrevistada sobre a importância de definir claramente as estratégias de comunicação (em termos de objetivos pretendidos e adequação de canais de acesso) para cada segmento de clientes identificado pela instituição (pessoas físicas e jurídicas), bem como para alguns influenciadores. Já na empresa 10, esse fato está alinhado à realização de projetos em parceria com o Governo e organizações não governamentais para a disseminação de mensagens que valorizem a mudança de hábitos de saúde e higiene.

No entanto, vale ressaltar que, mesmo que as empresas não tenham processos sistematizados e planos específicos de comunicação para outros públicos, ou seja, independentemente do fato de as empresas não terem programado a recepção de algumas mensagens por determinados públicos, as mensagens de comunicação enviadas por elas são transmitidas de forma praticamente natural para diversas audiências. Isso ocorre basicamente em virtude de dois fatores. O primeiro relaciona-se com a rapidez com que as mensagens circulam no atual contexto, especialmente pelas diversas plataformas de comunicação baseadas na Internet. O segundo fator repousa sobre a inexistência de fronteiras claras entre os diversos públicos de relacionamento de uma organização. Um exemplo disso foi dado pelo entrevistado da empresa 1: “[...] qualquer comunicação que eu faço interna hoje acaba nas redes sociais e vira para o grande público, e qualquer comunicação que eu faço fora circula nas redes informais da organização.”

3.1.2 Objetivos da comunicação

A categoria *objetivos da comunicação* é representada por quatro proposições (OB1 a OB4) e retrata a relação dos objetivos da comunicação de *marketing* com os objetivos da empresa e apresenta as considerações dos entrevistados sobre a natureza dos objetivos da comunicação. As proposições são apresentadas no quadro 16 e a frequência das menções é revelada na tabela 3.

Quadro 16: Categoria: Objetivos da comunicação

Proposições	Referências
OB1- Os objetivos da comunicação são fundamentados nos objetivos determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de *marketing*), os quais são alinhados com as diretrizes gerais da empresa. OB2- Os objetivos da comunicação estão atrelados a resultados de vendas, participação de mercado, geração de tráfego de clientes. OB3- Os objetivos da comunicação estão atrelados a resultados de vendas, mas também devem resguardar a marca e os seus valores. OB4 – Os objetivos da comunicação dependem de fatores como a necessidade do negócio e do estágio do ciclo de vida do produto.	Belch e Belch (2008) Burnett e Moriarty (1998) Egan (2007) Fill (2002) Pickton e Broderick (2005)

Tabela 3: Categoria: Objetivos da comunicação

Empresa	OB1	OB2	OB3	OB4
1	1	0	0	2
2	1	0	2	0
3	1	3	0	0
4	1	0	0	1
5	1	0	3	0
6	1	0	0	2
7	1	0	2	0
8	1	0	0	1
9	1	2	0	0
10	1	0	0	1
Total	**10**	**5**	**7**	**7**

Todos os entrevistados citaram que os objetivos da comunicação são fundamentados nos objetivos determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de *marketing*), os quais são alinhados com as diretrizes gerais da empresa (OB1, 10 citações), gerando o que se pode chamar de “efeito cascata.”

Na empresa 2, a entrevistada declarou que a diretoria de *marketing* estabelece os objetivos anuais da área pautados no plano estratégico da organização. Esses objetivos são compartilhados com os setores que compõem a área de *marketing* (incluindo a área de comunicação), os quais planejam suas atividades de modo a auxiliar a diretoria a alcançar suas metas. Nas duas empresas varejistas (5 e 9), as entrevistadas identificaram a área comercial como sendo a que estabelece as diretrizes da comunicação, pois é esta área que determina, em conjunto com a presidência da organização e executivos de outras áreas, as categorias de produtos que são prioritárias para a empresa e que deverão ser promovidas pelas ações de comunicação. Sobre isso, a entrevistada da empresa 9 revela: “[...] a nossa meta vem da meta que é colocada pelo comercial.”

As empresas 4, 6 e 8 possuem diferentes áreas de negócio e produtos, e a determinação dos objetivos da comunicação ocorre de forma semelhante nos três casos. Inicialmente, os gestores das áreas de negócio estabelecem os seus objetivos (que são integrados com as intenções da organização no médio e longo prazo) que são compartilhados com a área de comunicação de *marketing*, que, por sua vez, estabelece os planos de ação para que os objetivos sejam atingidos. No caso das empresas 1, 3, 7 e 10, o procedimento de determinação dos objetivos é semelhante ao grupo anterior, porém esses objetivos precisam estar alinhados com as diretrizes determinadas pelas matrizes das empresas, que, como já informado, ficam fora do Brasil.

Praticamente todos os entrevistados consideram que o objetivo da comunicação de *marketing* deve estar atrelado a resultados quantitativos, especialmente ao aumento das vendas. No entanto, a análise das respostas revelou algumas diferenças na abordagem que os entrevistados deram ao assunto, gerando com isso três proposições que serão comentadas na sequência.

A primeira proposição foi representada pelos relatos dos entrevistados das empresas 3 e 9, os quais manifestaram que o objetivo final da comunicação está atrelado única e diretamente a resultados quantitativos (OB2, 5 citações). Em se tratando da empresa 3, o entrevistado citou, em vários trechos da entrevista, que suas ações estão “necessariamente relacionadas a vendas”, porém ele lembrou que a empresa também estabelece metas de participação de mercado e lucratividade. A entrevistada da empresa 9 destacou que as ações de comunicação que realiza têm basicamente duas finalidades: contribuir para o aumento do faturamento da rede de lojas e gerar fluxo qualificado de clientes para elas. O comentário feito pela entrevistada exemplifica essa orientação: “Aumentar meu ticket médio, aumentar a quantidade de pessoas que vão para as lojas... esse é o objetivo.”

Os entrevistados das empresas 2, 5 e 7 alertaram para o fato de que as campanhas de comunicação, apesar de terem como objetivo final a venda dos produtos, devem ser feitas de modo a não prejudicar a imagem da marca corporativa e estar de acordo com os valores e posicionamento desejados (OB3, 7 citações). Na empresa 7, o entrevistado citou que “O objetivo é sempre vendas, mas nós trabalhamos elementos na comunicação que tentam fortalecer a marca da organização.” Opinião semelhante foi dada pela entrevistada da empresa

2, a qual enfatizou que a maior parte da comunicação feita deve auxiliar no alcance dos objetivos de vendas que são estabelecidos pela área responsável por determinar as condições ideias de preço e volume de vendas. Contudo, as campanhas realizadas devem respeitar as diretrizes da marca, visando à sua construção ao longo do tempo. A empresa 5, apesar de ser uma organização varejista e, por isso, ser naturalmente orientada paras as vendas, também busca incorporar nas campanhas promocionais elementos que tragam unidade na comunicação e auxiliem na construção da marca.

A proposição 4, *Os objetivos da comunicação dependem de fatores como a necessidade do negócio e do estágio do ciclo de vida do produto*, recebeu 7 menções formalizadas por cinco empresas, as quais têm direcionado seus esforços para atingir objetivos de vendas, mas também outras metas, como a geração de conhecimento, preferência e construção de imagem. Os comentários dos entrevistados das empresas 6 e 10 foram alinhados a esta proposição, e a declaração da entrevistada da empresa 6 exemplifica a política adotada: “Podem existir produtos que precisam de conhecimento, então a meta da comunicação é essa, enquanto outros são conhecidos e precisam de preferência e outros apenas de geração de demanda.”

Para o entrevistado da empresa 1, os objetivos também são decididos caso a caso, sendo que algumas campanhas buscam trabalhar um atributo de marca e não têm finalidade de vendas. Por outro lado, ao longo de um ano, a empresa investe em campanhas cujo objetivo é acelerar as vendas de alguns produtos em um período de tempo determinado. Além disso, o entrevistado evidenciou que a comunicação tem objetivos que variam, dependendo do estágio do processo de decisão de compra do consumidor. Assim, ele afirmou que, no lançamento de um produto, o objetivo da comunicação é atrair a atenção e gerar o efeito *buzz*. Em seguida, a mensagem tem a finalidade de informar ao mercado as características, serviços e outros detalhes do produto. Depois disso, a comunicação deve ter o objetivo de fazer com que o potencial cliente se dirija até um dos intermediários para, de fato, conhecer o produto. Uma vez que esse objetivo tenha sido cumprido, a comunicação tem caráter persuasivo e é fortemente baseada no time de vendas. Caso a venda seja concretizada, o objetivo é dar continuidade no relacionamento por meio da chamada “mensagem de longevidade”, segundo as palavras do entrevistado.

A entrevistada da empresa 4 foi a que menos ofereceu informações sobre a definição dos objetivos, manifestando que existe na empresa a preocupação de planejar e implementar ações

de comunicação que atendam a objetivos quantitativos (ligados às metas das áreas de negócio) e também a objetivos qualitativos, baseados na construção da marca e reforço de posicionamento.

3.1.3 Conteúdo da comunicação

A análise da categoria *conteúdo da comunicação* revela os fatores que envolvem sua construção, destaca o uso de elementos visuais e endossantes e a preocupação das empresas em manter a unidade da comunicação, revela casos em que o conteúdo da comunicação é global e sofre adaptações locais e evidencia o uso da pesquisa com consumidores como subsídio para a criação das mensagens. O quadro 17 congrega as sete proposições desta categoria (C1 a C7), e a tabela 4 informa as respectivas contagens.

Quadro 17: Categoria: Conteúdo da comunicação

Proposições	Referências
C1- O conteúdo da comunicação é construído a partir dos atributos, valores e posicionamento da marca. C2- O conteúdo da comunicação é construído a partir dos atributos e características dos produtos que serão promovidos. C3- Elementos visuais (cores, tipos de letra, mascotes) e o uso de endossantes buscam reforçar o conteúdo da comunicação e valores da marca. C4- A empresa se preocupa em enviar o mesmo conteúdo de comunicação, mas com abordagem distinta dependendo do público-alvo. C5- A empresa se preocupa em ter uma unidade de comunicação alinhada ao posicionamento. C6- As diretrizes do conteúdo da comunicação são determinadas pela matriz da empresa no exterior, mas sofrem adaptações locais. C7- Resultados de pesquisa com consumidores auxiliam na criação do conteúdo da comunicação.	Belch e Belch (2008) Fill (2002) Keller (2001) Kliatchko (2009) Shimp (2009) Taylor (1999)

Tabela 4: Categoria: Conteúdo da comunicação

Empresa	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
1	3	2	0	0	0	0	1
2	2	0	2	0	0	0	0
3	1	3	0	1	4	5	0
4	2	0	0	4	5	0	0
5	1	0	1	0	1	0	1
6	1	0	0	0	1	0	0
7	1	1	0	2	3	0	1
8	3	0	3	0	1	0	0
9	2	0	1	0	1	0	1
10	1	1	2	0	1	4	0
Total	**17**	**7**	**9**	**7**	**17**	**9**	**4**

Todos os entrevistados citaram que o conteúdo da comunicação é construído a partir dos atributos, valores e posicionamento da marca corporativa e/ou dos produtos (C1, 17 citações). As empresas 1 e 8 foram as que mais menções fizeram a este respeito e as que mais se mostraram engajadas na construção e gestão das suas respectivas marcas. O relato dos entrevistados dessas duas empresas foi bastante semelhante no sentido de apontar que a especificação das diretrizes da marca é um pré-requisito essencial para o desenvolvimento das campanhas publicitárias e verificação do conteúdo do que será publicado. Um ponto em comum também foi encontrado nas empresas 2 e 9, quando as entrevistadas citaram que a experiência do cliente com a utilização dos serviços é um momento no qual ele pode comprovar os atributos valorizados pela empresa e divulgados nas mensagens da comunicação.

Com o mesmo número de citações, surgiu a proposição que reconhece a preocupação das empresas em possuir uma unidade de comunicação alinhada ao posicionamento (C5, 17 citações). De forma geral, foi possível perceber que esta unidade se traduz na intenção de transmitir sempre o mesmo conteúdo (independente da forma como ele é transmitido), na tentativa de preservar os valores da marca que sustentam os ideais maiores das empresas e fixar o posicionamento escolhido junto ao mercado. Um exemplo disso é a declaração da entrevistada da empresa 5: “[...] todas as aberturas dos nossos filmes são iguais, todos os encerramentos são iguais, trilhas, elementos de colocação de preço, isso constrói a identidade [...].” Os entrevistados das empresas 3, 4 e 7 foram os que mais menções fizeram a respeito dessa proposição. No caso da empresa 3, perceberam-se os esforços do entrevistado em “fechar o ciclo” da comunicação, envolvendo as suas iniciativas promocionais junto aos clientes potenciais e revendedores. No caso dos revendedores, dois exemplos foram citados pelo entrevistado. O primeiro exemplo é o envio de peças de comunicação (*e-mail marketing*,

anúncios impressos e *spots* de rádio), elaboradas pela empresa e enviadas aos revendedores para que eles as utilizem em suas campanhas promocionais. O segundo é quando a empresa verifica se o "discurso" dos intermediários está alinhado com os conceitos e valores desejados pela empresa em relação aos seus produtos e serviços.

Na empresa 4, a preocupação com a unidade na comunicação é baseada essencialmente na necessidade que a empresa tem de estar alinhada com as diretrizes globais da instituição por meio da derivação das campanhas nacionais. Na empresa 7, o entrevistado fez três menções sobre a busca da unidade da comunicação, que, segundo ele, é uma prioridade na organização. Essa unidade vem sendo construída por meio da disseminação dentro da empresa da importância da integração das mensagens comerciais e do alinhamento delas com o posicionamento e atributos da marca e também pelo acompanhamento feito pela área de inteligência de mercado das campanhas desenvolvidas pelas equipes de *marketing* dos produtos. Vale lembrar que esse trabalho torna-se ainda mais relevante em virtude da existência de uma ampla gama de produtos comercializados em várias categorias que são promovidas por iniciativas de comunicação de diferentes gestores, o que demanda um cuidado extra na verificação do conteúdo das mensagens enviadas por eles. Na fala do entrevistado, "nós entendemos que se fizermos uma campanha consistente com elementos únicos, independe do produto, nós vamos não só vender o produto, mas fortalecer a marca."

A entrevistada da empresa 6 contribui com a discussão sobre a unidade da comunicação, ao esclarecer que a garantia da consistência do conteúdo (que para ela é condição básica para uma comunicação única) é feita por meio do registro formal dos atributos da marca nos *briefings* encaminhados e discutidos com a agência de comunicação e, posteriormente, pela verificação desses pontos quando o conceito da campanha e as peças de comunicação são aprovados.

Os elementos visuais e o uso de endossantes são recursos que auxiliam na transmissão do conteúdo das mensagens, e a proposição relacionada a isso foi citada por metade dos entrevistados (C3, 9 citações). A empresa 2 foi a que mais detalhou o uso dos elementos visuais como elementos importantes para a transmissão da mensagem da marca, com destaque para as cores das campanhas e linguagem. Na empresa 8, este fator surgiu na importância dada pelo entrevistado aos endossantes das campanhas (atores e esportistas) e também nas

expressões utilizadas, e, na empresa 10, a identidade visual, de um modo geral, surgiu como um ingrediente indispensável para garantir a consistência do conteúdo.

As falas dos entrevistados de duas empresas (3 e 10) foram responsáveis pela existência da proposição C6, *As diretrizes do conteúdo da comunicação são determinadas pela matriz da empresa no exterior, mas sofre adaptações locais*. As duas organizações são globais, com operações em vários países, e as matrizes concentram o desenvolvimento dos conceitos de comunicação (em termos visuais e textuais) para os produtos que são fabricados e comercializados no Brasil. Pelo menos 4 citações foram feitas pelos entrevistados, que ressaltaram o recebimento dos materiais prontos e a realização das adaptações nas peças de comunicação para adequá-las ao repertório e gostos do público brasileiro. De acordo com as colocações dos entrevistados, observou-se que na empresa 3 as adaptações são básicas e se pautam quase que exclusivamente na tradução dos textos dos anúncios. Já na empresa 10, o processo de adaptação é mais cuidadoso, podendo existir a produção local de peças das campanhas. Muito embora a comunicação padronizada ou "fechada" possa levar ao alcance de economias de escala na produção dos conceitos e peças e à unificação das mensagens nos diversos países, ao mesmo tempo surge a dúvida a respeito da efetividade do processo de comunicação desenvolvido dessa forma, uma vez que pode faltar às equipes de criação e produção o conhecimento profundo dos gostos, preferências, repertório e cultura do público local.

A preocupação em se transmitir o mesmo conteúdo da comunicação, mas por meio de uma abordagem adequada ao público-alvo (C4), apareceu em três empresas, gerando um total de 7 menções. A maior ênfase com essa preocupação foi revelada pela empresa 4, indicando que a busca pela unidade da comunicação (proposição C5, que também foi citada várias vezes por esta empresa) pode estar sendo concretizada por meio do envio de mensagens capazes de transmitir os mesmos atributos da marca para os diferentes segmentos de público que são alvos da empresa, mas com as devidas adaptações em termos de canais, benefícios e linguagem. Outros dois entrevistados que fizeram considerações nesta proposição representam as empresas 3 e 7, ambas do setor industrial. As declarações foram semelhantes e evidenciaram a necessidade de ter argumentos distintos de comunicação para o público final e para os intermediários, sendo que, para o último grupo, a abordagem que prevalece recai sobre a rentabilidade que ele vai ter ao vender o produto, a garantia de giro de estoque, reputação da marca, além de um conteúdo que evidencie as vantagens e diferenciais dos

produtos, aspectos que serão utilizados pelos intermediários (em especial pelos times de vendas) na abordagem junto ao consumidor final.

Também com 7 menções apareceu a proposição 2, que é relacionada com a presença dos atributos e características dos produtos no conteúdo da comunicação. Interessante pontuar que as quatro empresas que fizeram menção a este fator são ligadas ao setor de produção de bens, sugerindo que o aspecto funcional dos produtos fabricados constitui um ingrediente importante na comunicação dessas organizações. Na empresa 1, notou-se que a comunicação dos atributos dos produtos nas mensagens é importante para diferenciá-los da concorrência e despertar a atenção do consumidor, mas também percebeu-se que a escolha do que comunicar sobre o produto é feita a partir do entendimento de como os atributos e características contribuem para a criação do valor de marca. Já na empresa 3, foi possível identificar que as vantagens, características e benefícios funcionais dos produtos são fatores decisivos para a construção do conteúdo da comunicação, o qual se reveste com um apelo fortemente racional, que é predominante quando comparado com a construção baseada nos atributos e posicionamento de marca, uma vez que tal proposição recebeu menos citações nesta empresa.

A pesquisa apontou que algumas empresas têm utilizado os resultados de pesquisas com consumidores para subsidiar a criação do conteúdo da comunicação (C7, 4 citações). De forma geral, a fala dos quatro entrevistados que fizeram as citações revelou que a intenção dessa iniciativa é identificar os elementos que possam tangibilizar o posicionamento das marcas a partir da percepção do próprio cliente, incorporar os benefícios percebidos pelos clientes nas mensagens e descobrir os elementos (tons, linguagens, *slogans*) mais adequados para se comunicar com eles. Esse processo pode ser sistemático e organizado, a exemplo do que ocorre nas empresas 1, 5 e 7, ou até mesmo baseado em conversas informais dos gerentes de loja com os clientes, como é o caso da empresa 9.

3.1.4 Meios de comunicação

O quadro 18 apresenta as proposições da categoria (M1 a M7), as quais revelam os principais fatores que influenciam a escolha dos meios de comunicação e destacam as estratégias de comunicação utilizadas pelas empresas na Internet. Os resultados das contagens das proposições são apresentados na tabela 5.

Quadro 18: Categoria: Meios de comunicação

Proposições	Referências
M1- A empresa se preocupa em atingir o consumidor em diversos pontos de contato. M2- A escolha dos meios de comunicação depende da verba disponível para as campanhas. M3- A escolha dos meios de comunicação depende do objetivo que se deseja atingir com as campanhas. M4- A escolha dos meios de comunicação depende do perfil do público-alvo das campanhas. M5- A escolha dos meios de comunicação é auxiliada pela experiência acumulada pela empresa neste processo. M6- A empresa tem direcionado recursos na Internet por meio de iniciativas próprias (redes sociais, criação de *site* exclusivo para campanhas, *site* de vendas de produtos). M7- A empresa tem direcionado recursos na Internet por meio de anúncios pagos em *blogs*, *links* patrocinados, portais segmentados.	Castronovo e Huang (2012) Crescitelli e Shimp (2012) Gurau (2008) Lloyd (2002) Nelson-Field e Riebe (2011) Patriota (2004)

Tabela 5: Categoria: Meios de comunicação

Empresa	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
1	1	0	4	1	2	2	2
2	1	1	0	2	1	4	1
3	0	2	0	2	0	1	3
4	1	1	2	1	0	2	1
5	1	0	1	1	1	3	1
6	0	3	1	1	0	1	1
7	3	0	0	2	1	2	2
8	1	2	1	0	0	1	1
9	0	0	2	0	2	1	0
10	1	1	2	1	1	1	1
Total	**9**	**10**	**13**	**11**	**8**	**18**	**13**

Os resultados das entrevistas apontam que o uso da Internet como meio de comunicação é unanimidade entre as empresas pesquisadas, considerando que todas elas (em menor ou maior grau) têm investido recursos (e sinalizam um grande interesse em aumentar os investimentos nos próximos anos) na rede mundial de computadores. Os motivos para isso, segundo os entrevistados, estão ligados a fatores como a maior interatividade e envolvimento do público com a marca, obtenção imediata de respostas do público às ações, flexibilidade e rapidez para alterar o conteúdo ou o formato da comunicação, maior capacidade de mensuração dos resultados e menor custo quando comparado com mídias tradicionais.

Duas proposições retratam o uso da Internet por parte dos anunciantes. A primeira proposição, relacionada com as ações desenvolvidas em redes sociais e na criação de *sites* institucionais, de campanhas ou de venda de produtos, foi a que mais recebeu comentários (M6, 18 citações). O destaque na fala dos entrevistados foi a aposta nas redes sociais, que, apesar de ser um ambiente novo para as empresas, tem desempenhado um papel importante na condução das atividades de comunicação.

Importante registrar que boa parte das empresas possui equipes próprias para desenvolver atividades neste meio digital, como criar e disponibilizar conteúdo relevante nas redes, dar encaminhamento a reclamações e gerenciar campanhas promocionais exclusivas neste canal, por exemplo. Além disso, a maioria das empresas contrata serviços de agências de comunicação especializadas na execução de campanhas e projetos específicos para as redes sociais. Muito embora tenha sido possível perceber a evidente disposição das empresas em continuar os investimentos nas redes sociais, uma observação importante foi feita pela entrevistada da empresa 4. Segundo ela, a política da sua empresa tem sido investir com cautela e com critérios bem definidos, considerando a grande exposição de marca gerada nas redes, o que de certa forma faz com que, segundo a entrevistada, a empresa perca o controle do que acontece com sua marca nestes ambientes.

A segunda proposição relacionada ao meio digital é representada pelo investimento das empresas em anúncios pagos veiculados em *sites* de busca (por meio de *links* patrocinados) *blogs* e portais (M7, 13 citações). Percebe-se que o uso dessas possibilidades de comunicação vem ganhando cada vez mais representatividade nas empresas, e a colocação feita pelo entrevistado da empresa 3 ilustra como as empresas lidam com esse meio de comunicação: “Sempre que temos limitação de recursos para fazer propaganda, eu escolho a Internet.”

As empresas 2, 5 e 3 foram as que mais valorizaram o uso da Internet como meio de comunicação. No caso da empresa 2, a Internet tem papel fundamental, uma vez que ela fundamentou seu modelo de negócio tendo a rede como forma de venda e gerenciamento dos serviços prestados. A entrevistada citou que há anos a empresa vem sendo uma das marcas mais lembradas na pesquisa Top de Marcas da Internet e acredita que os investimentos recorrentes neste meio de comunicação contribuíram significativamente para isso. A empresa 5 possui centenas de lojas físicas espalhadas pelo Brasil, mas, a exemplo de outras redes de varejo, também possui operações de vendas no comércio eletrônico; a entrevistada comentou

que a presença da empresa na Internet tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. A capacidade de atingir com mais efetividade o seu público-alvo a um custo menor do que os meios tradicionais e os bons resultados alcançados são os principais motivos declarados pelo entrevistado da empresa 3, a respeito do uso crescente dos meios digitais em suas estratégias de comunicação. A única empresa que não fez menções nesta proposição foi a 9, que tem uma presença geográfica menor comparada com as demais, e isso possivelmente tem levado a empresa a concentrar seus esforços de comunicação em mídias de massa tradicionais e, principalmente, regionais.

O fator de decisão mais citado nas entrevistas para a seleção dos meios foi o objetivo que a empresa pretende atingir com a comunicação (M3, 13 citações). Nesse sentido, o anunciante analisa, dentre as múltiplas possibilidades existentes, os meios mais adequados aos propósitos de uma campanha. Um exemplo disso é a declaração da entrevistada da empresa 4: “[…] a gente precisa pensar no *mix* de comunicação que melhor se enquadra a essa campanha.”

Outro exemplo é observado na empresa 9, onde, segundo a entrevistada, o direcionamento para a elaboração do *mix* de meios é dado pelo objetivo que se pretende com as campanhas de ofertas, principal ação de comunicação desenvolvida na organização. Segundo o relato da entrevistada, existem casos em que o *mix* é mais abrangente; em outros, a empresa utiliza apenas a comunicação dentro das lojas, por se tratar de ofertas que têm um período curto de duração ou porque o investimento neste ponto de contato já é suficiente para atingir os objetivos da rede e também do fabricante.

Baseado nisso, é possível notar que a definição dos propósitos das campanhas é um exercício essencial para a condução das atividades de comunicação, e esse exercício é feito por meio de uma análise que envolve a atual situação do produto/marca, do estágio do ciclo de vida do produto, do direcionamento estratégico do negócio, dos movimentos concorrenciais, dentre outros fatores. O entrevistado da empresa 1 foi o que mais valorizou esse ponto, relatando que o mais importante é a construção do conteúdo da mensagem baseado no objetivo que a empresa quer atingir, sendo que a escolha dos meios é decorrência disso. A fala a seguir, enunciada pelo mesmo entrevistado, mostra que a escolha dos meios envolve também uma compreensão clara das suas funcionalidades e características para que o alinhamento entre necessidade da comunicação e transmissão da mensagem seja o melhor possível: “Para poder

gerar *buzz*, quais são os melhores meios? Para poder gerar relacionamento, quais são os melhores meios? Para poder gerar conhecimento de marca, quais são os melhores meios?"

O segundo critério de decisão mais citado nas entrevistas foi a adequação dos meios ao público-alvo do produto anunciado (M4, 11 citações). Assim, além de o canal escolhido ter a capacidade de auxiliar no alcance do objetivo da campanha, ele deve ser adequado às características básicas do público, envolvendo principalmente perfil demográfico e consumo de mídia.

A verba disponível para as campanhas foi o terceiro critério de decisão mais referenciado pelos entrevistados (M2, 10 citações). Porém, é importante pontuar que, embora esse critério tenha sido o terceiro mais citado, percebeu-se, por meio da fala dos entrevistados, que este fator é decisivo na escolha do *mix*, e, em praticamente todos os casos, a verba já vem definida para as ações de comunicação. Com isso, os envolvidos no processo, ou seja, agências de comunicação e anunciantes, precisam se adequar ao orçamento disponível, sem se esquecer dos dois critérios anteriores, que são importantes para que os investimentos tenham o melhor retorno possível. As declarações a seguir exemplificam a dependência da verba: "Às vezes eu tenho um *mix* completo; em outras vezes, eu tenho uma parte do *mix*, dependendo do orçamento" (entrevistada empresa 4). "A gente tenta fazer um 360 completo, ou seja, envolver todos os meios, só que, obviamente dependendo da verba que você tem, é necessário priorizar as coisas [...]" (entrevistado empresa 10). A declaração do entrevistado da empresa 10 contribui para a análise de duas outras proposições. A primeira contribuição, relacionada com a declaração sobre a tentativa de envolver todos os meios, serve para ilustrar que boa parte das empresas se preocupa com isso, ou seja, em diversificar os meios de comunicação na tentativa de estar presente em diferentes pontos de contato, como sugere a contagem das menções relacionadas a isso (M1, 9 citações). A empresa 7 foi a que fez mais menções sobre essa proposição, e o entrevistado evidenciou a disposição e a abertura da empresa em constantemente experimentar novas possibilidades de mídias.

A segunda contribuição liga-se com a necessidade da priorização na seleção dos meios, exercício que é auxiliado pela experiência acumulada pelas pessoas envolvidas no processo (M5, 8 citações). Neste caso, a fala dos entrevistados sugere que a experiência é útil para decidir as ações que serão feitas dentro do que é possível em termos de verba. Vale destacar que essa experiência é revelada e colocada em prática tanto pelo gestor principal da

comunicação, como, em algumas empresas mais estruturadas, pelo departamento de mídia, que faz suas considerações e valida as sugestões trazidas pela agência de comunicação. Sobre isso, a entrevistada da empresa 5 comentou que "A equipe de *marketing* da empresa influencia muito na decisão de meios."

Vale lembrar que, no processo de seleção dos meios, a agência de comunicação tem relevância em virtude dos serviços especializados prestados por ela para a seleção do *mix* mais apropriado em termos dos objetivos pretendidos pelo anunciante, adequação ao público e decisão final mais apurada, considerando a verba disponível.

Embora o roteiro da pesquisa não contemplasse questões com o objetivo de identificar quais mídias e veículos de comunicação as empresas utilizam, vários entrevistados citaram durante a entrevista a preferência por anunciar em mídias tradicionais, como a TV, jornais e revistas, mesmo com a reconhecida diversidade de opções de comunicação existentes. A restrição de verbas aliada à cobrança cada vez maior pelos resultados dos investimentos em comunicação são fatores que podem explicar essa realidade, pois os resultados das ações nas mídias não tradicionais são mais difíceis de avaliar e os riscos associados são maiores. Assim, as empresas preferem apostar em opções de mídia que sejam mais "confortáveis" e que possuam pouco risco, que favorecem medições de resultados objetivas e ampla exposição da marca.

3.1.5 Orçamento

A categoria *orçamento* trata dos métodos utilizados pelas empresas para determinar o valor dos investimentos na comunicação, apresenta o sistema de decisão referente à determinação do orçamento e constata a existência dos cortes nos investimentos programados e a importância da flexibilização do plano orçamentário para suportar os ajustes necessários. As proposições OR1 a OR10 representam a categoria e são apresentadas no quadro 19. Na sequência, a tabela 6 traz as contagens das proposições.

Quadro 19: Categoria: Orçamento

Proposições	Referências
OR1- O orçamento da comunicação de *marketing* é determinado pelos métodos de julgamento. OR2- O orçamento da comunicação de *marketing* é determinado por paridade competitiva. OR3- O orçamento da comunicação de *marketing* é determinado por um percentual das vendas ou lucros. OR4- O orçamento da comunicação de *marketing* é determinado por métodos de mensuração. OR5- O orçamento da comunicação de *marketing* é determinado pelo método de objetivos e tarefas. OR6- O processo de orçamento tem início com o gestor da área de *marketing*/comunicação que elabora o planejamento das ações e submete o orçamento para níveis superiores, que tomam a decisão final. OR7- O processo de orçamento tem início com o gestor da área de *marketing*/comunicação que elabora o planejamento das ações e submete o orçamento para níveis superiores, que fazem alterações e reenviam para o *marketing* tomar a decisão final. OR8- O orçamento é determinado por uma diretoria superior ou CEO da empresa, modificado pelo *marketing* e decidido pelos diretores. OR09- Cortes no orçamento ocorrem ao longo do ano e as ações são ajustadas. OR10- O plano orçamentário deve ser flexível para possibilitar os ajustes necessários	Anderson e Vincze (2004) Belch e Belch (2008) Burnett e Moriarty (1998) Crescitelli e Shimp (2012) Low e Mohr (1999) Smith e Taylor (2004) West e Prendergast (2009)

Tabela 6: Categoria: Orçamento

Empresa	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	OR7	OR8	OR9	OR10
1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	2
2	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0
3	0	0	3	0	0	1	0	0	2	0
4	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
6	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
7	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0
8	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
9	1	0	0	0	0	2	0	0	0	2
10	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0
Total	**3**	**0**	**9**	**0**	**3**	**13**	**0**	**0**	**8**	**8**

O método de orçamento mais citado pelos entrevistados é aquele em que a verba da comunicação é determinada por um percentual das vendas (proposição OR3, 9 citações). Essa abordagem prevaleceu em quatro empresas (1, 3, 6 e 7). Nas empresas 3 e 6, a relação entre investimento de comunicação e faturamento é decidida pela matriz, que fica no exterior, e os entrevistados dessas duas empresas foram bastante enfáticos a respeito da determinação do

orçamento. Um exemplo disso é a resposta dada pelo entrevistado da empresa 3 sobre a definição da verba: “Não defino, apenas somos informados pela corporação.” Embora a empresa 7 também tenha que prestar contas para a matriz estrangeira a respeito de suas diversas atividades, o processo de orçamento da comunicação não sofre influência externa, sendo, segundo o entrevistado, “uma prerrogativa interna.” Na empresa 1, foi possível perceber que a decisão final do orçamento, apesar de ser atrelada à estimativa de vendas, é um tanto flexível, ou seja, a diminuição da projeção de faturamento não significa necessariamente que a verba de comunicação também será reduzida. Em cenários como esse, existem ajustes, o investimento na comunicação pode ser mantido dentro do que os gestores julgarem como necessário, e outros projetos podem sofrer alterações. Naturalmente, o contrário também pode existir, isto é, a comunicação pode sofrer diminuições, e outros investimentos recebem mais verba, dependendo dos resultados das análises feitas pela empresa. O entrevistado chama isso de “arranjo”, que é negociado no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

O método de objetivos e tarefas (OR5) foi identificado nas empresas 2, 4 e 5, as quais foram responsáveis pelas 3 menções referentes à proposição. Nas três empresas, o método é aplicado de forma bastante semelhante: as áreas que compõem o *marketing*, incluindo a comunicação, elaboram suas propostas de ação baseadas nas intenções e objetivos da empresa para o próximo ano de atividades, estabelecem prioridades, determinam as estratégias e a previsão dos gastos necessários.

Uma análise mais detalhada das entrevistas revelou que, nas empresas 2 e 5, o processo para definir o orçamento é feito de forma integrada com outras áreas da organização (como a área comercial e operações de loja, aspecto revelado na empresa 5), como também em conjunto com outras áreas do *marketing* (CRM, *merchandising*, eventos, etc., situação percebida nas duas empresas). Na empresa 4, também foi possível perceber que a elaboração do orçamento é feita de modo integrado. Neste caso, isso vem ocorrendo entre a área de *marketing* e as diferentes áreas de negócios da instituição que tomam a decisão orçamentária em conjunto, tendo por base o desempenho passado e os objetivos pretendidos para os próximos períodos. As palavras da entrevistada atestam essa realidade “[…] eu não posso dizer que é uma decisão só da área de negócios ou só da área de *marketing*.”

O método de julgamento (OR1) foi citado por três empresas (8, 9 e 10). Esta abordagem é caracterizada pela falta de um critério mais objetivo na determinação do orçamento, uma vez

que as empresas que a adotam podem simplesmente destinar o que “sobra” para a comunicação depois de decidir sobre outros investimentos, alocar valores que os gestores acreditam que são necessários para a conta de comunicação ou, ainda, manter os valores investidos nos mesmos patamares de anos anteriores. Na empresa 9, a entrevistada afirmou que o processo é bastante simples: ela, como responsável pela comunicação, analisa o calendário promocional para o ano seguinte em conjunto com a área comercial e *trade marketing* e elabora seu planejamento mensal baseado essencialmente na programação de mídia que acredita ser a mais adequada para divulgar as ofertas. Embora a resposta do entrevistado da empresa 8 ao tema em análise não tenha sido diretamente relacionada a alguma das três variantes do método de julgamento, optou por enquadrá-la nesta abordagem, pois, segundo ele, a empresa não adota um critério, mas, sim, “[…] segue a necessidade do momento em que estamos vivendo.” Essa resposta não era esperada nesta empresa, pois notou-se, em vários momentos da entrevista, que a empresa tem se preocupado e investido recursos na construção e na gestão da sua marca. No entanto, a abordagem relatada pelo entrevistado pode fazer com que os investimentos em comunicação oscilem, resultando em prejuízos em uma atividade que a empresa aposta como estratégica, que é justamente a construção da marca.

Os métodos baseados na concorrência (OR2) e os considerados mais sofisticados e difíceis de utilizar (método de mensuração, OR4) não foram citados pelos entrevistados.

Em se tratando da organização do sistema de decisão do orçamento, a pesquisa revelou que, em todos os casos, o processo tem início com o gestor da área de *marketing*/comunicação que elabora o planejamento das ações que serão necessárias para o alcance dos objetivos da empresa para o próximo ano de atividades e submete esse planejamento e o respectivo orçamento para níveis superiores, que adotam critérios muito variados de decisão, desde o simples julgamento até uma análise mais detalhada do desempenho financeiro das marcas (OR6, 13 citações).

No entanto, durante a análise das entrevistas, surgiram algumas diferenças entre as empresas com relação ao grau de participação do gestor da comunicação na decisão final e até mesmo à importância dada à comunicação por parte delas, resultado na formação de dois grupos de empresas.

No primeiro grupo, estão as empresas onde o papel do gestor da comunicação na decisão do orçamento é limitado, e o sistema adotado pode gerar certo descontentamento aos gestores da comunicação e, ao mesmo tempo, comprometer os resultados da área, visto que pode faltar, àqueles que desempenham o papel de aprovação, critérios apurados e técnicos para a decisão. Deve-se ressaltar que essa possível falta de critérios pode, em certa medida, justificar a escolha por parte de cinco, das sete empresas deste grupo dos métodos mais "convenientes" para a determinação do orçamento, que é o de julgamento e o baseado em um percentual das vendas. Três empresas foram selecionadas para representar esse grupo.

A primeira é a empresa 3, na qual, segundo o entrevistado, no segundo semestre do ano, o planejamento das atividades de comunicação e o devido orçamento é feito e encaminhado para a corporação, que decide os valores. A fala a seguir resume o processo: "Já estou aqui há alguns anos e sei que nunca vou receber o que estou pedindo, mas eu faço o planejamento de acordo com as minhas demandas." Outro exemplo foi retirado da empresa 10, na qual o processo tem início com os responsáveis pelas diversas categorias de produtos que solicitam a verba necessária para atingir os objetivos das marcas. Nesse processo, o entrevistado revela que "[…] pode vir o que você pediu, o que julgou ideal, como pode vir menos, geralmente vem menos." No caso desta empresa, é a partir das solicitações, mas principalmente pelas análises dos executivos da empresa, que são baseadas nos demonstrativos de resultados da marca, que a verba é definida, como se fosse, na fala do entrevistado, "um banco de investimentos."

O terceiro caso exemplar desse grupo é o da empresa 2. De acordo com a entrevistada, o processo de orçamento tem início na diretoria de *marketing*, que apresenta os resultados do ano anterior e os objetivos e intenções da empresa para o ano seguinte. Como citado anteriormente, as áreas que compõem o *marketing*, incluindo a comunicação, elaboram suas propostas de ação, estratégias e planos orçamentários. Em uma etapa seguinte, a diretoria de *marketing* analisa as propostas, faz os ajustes que julgar necessários e finaliza o planejamento da área, que é enviado para a área de gestão de orçamento para análise das propostas orçamentárias de todas as diretorias. Depois disso, a vice-presidência, presidência e conselho de administração avaliam novamente e podem propor mudanças. Nesse amplo processo de definição, análise e aprovação, a entrevistada afirmou que os cortes no orçamento podem existir, tanto na diretoria de *marketing*, como nos níveis superiores. No trecho a seguir, a entrevistada resume o processo: "No início do processo todo mundo quer fazer tudo, então

eles mostram um planejamento perfeito de todas as ações que gostariam de executar no ano seguinte, e depois eles vão cortando.”

As demais empresas pertencentes a este grupo (4, 8, 9 e 6) apresentaram um processo de decisão muito semelhante entre si: os gestores planejam suas atividades de comunicação baseadas nos objetivos e prioridades da empresa e submetem seus planos para as instâncias superiores, que fazem as considerações e aprovações do orçamento.

O segundo grupo é representado pelas empresas 1, 5 e 7, nas quais identificou-se que o gestor da comunicação tem um papel mais ativo no processo de decisão do orçamento, cuja construção ocorre de forma mais integrada com as diretrizes da empresa, com maior profundidade de análise e comprometimento das várias áreas que participam do processo.

A entrevistada da empresa 5 esclareceu que as áreas de *marketing*, operação de loja e comercial desenham seus respectivos planejamentos buscando a integração das atividades e a entrega dos resultados esperados pela empresa, especialmente em termos de alcance dos objetivos de vendas das categorias de produtos que serão privilegiadas no próximo ano de atividades. A análise dessas categorias parte de um processo de análise que envolve o CEO da empresa e a diretoria de orçamento. Neste processo, a entrevistada, que responde pela área de propaganda, afirmou ter total liberdade para propor as mudanças que julgar necessárias. Por isso, constatou-se a existência de um processo “democrático” na construção final do orçamento, onde o compartilhamento de informações e a articulação entre as áreas que compõem o *marketing* (propaganda, CRM e *merchandising*) e do *marketing* com a área comercial e operações de loja, pode propiciar um resultado mais efetivo, considerando que todos os envolvidos, segundo a entrevistada, serão cobrados pelos resultados de suas propostas.

No caso da empresa 1, o orçamento é baseado na expectativa de faturamento da organização, que é formada no desenvolvimento do planejamento estratégico. A partir das diretrizes orçamentárias, o entrevistado revelou que o seu planejamento é desenvolvido, o qual é pautado fortemente em análises do mercado consumidor, dos principais indicadores econômicos, projeção de cenários, estimativas de desempenho, etc. Nesta empresa percebeu-se maior aproximação da área de *marketing* com os níveis mais altos de decisão, por

intermédio da diretoria da área que se reporta diretamente ao presidente da companhia no Brasil para a discussão final do orçamento.

Já na empresa 7, o processo para a determinação do faturamento e do percentual destinado para a comunicação é feito pelos diretores de *marketing* das categorias dos produtos e pelos responsáveis pelo planejamento estratégico, e, assim como no caso anterior, envolve a realização de previsões de tamanho de mercado, análise de tendências, etc. Baseado nessas informações, os gerentes organizam suas atividades ao longo do ano.

Além das questões pertinentes à organização do sistema de decisão do orçamento, a pesquisa buscou identificar junto aos entrevistados a existência de possíveis cortes e/ou ajustes do orçamento ao longo do processo de implementação das atividades. A partir dos questionamentos feitos, duas proposições intimamente relacionadas surgiram (OR9 e OR10). A primeira é relacionada aos cortes no orçamento e aos ajustes das ações para os novos níveis estabelecidos (OR9), que obteve 8 menções de seis empresas. Um fato que surpreendeu em relação a esse resultado não foi a citação dos cortes e ajustes por parte dos entrevistados, mas, sim, a ênfase que foi dada ao assunto nas entrevistas.

A expectativa de que esse fato seria comentado pelos entrevistados relaciona-se com a constatação de que boa parte das empresas aloca os valores da comunicação, tendo por base o faturamento esperado ou o julgamento dos gestores. Com isso, os investimentos da comunicação tendem a ser revisados, seja porque as expectativas de faturamento não foram alcançadas, seja por qualquer outra mudança interna ou externa que motive os ajustes segundo a ótica dos responsáveis. Sobre essa situação, na empresa 6, por exemplo, a entrevistada citou: “Geralmente cortamos uma ação menor ou diminuímos o escopo de outra maior.” Em se tratando da empresa 3, o entrevistado declarou que, caso os resultados de vendas medidos a cada trimestre não sejam alcançados, o orçamento é reduzido e as ações são ajustadas, revelando que sua empresa “É bem categórica com relação a isso.” Ainda a respeito das oscilações nos investimentos, causadas pelo não alcance das metas, ele comentou: “a única coisa que seu sei é que [o planejamento] vai sofrer mudança” e que, por esse motivo, contratos publicitários já foram cancelados. É o acompanhamento dos resultados globais da empresa (que de certa forma deixa ainda mais frágil a comunicação local) e do desempenho financeiro da marca que determina a manutenção ou o corte do orçamento de comunicação na

empresa 10. Nas palavras do entrevistado, “[…] todo trimestre ou mês pode acontecer de eu ter um corte de verba, porque a companhia não teve um resultado, e eles cortam a verba.”

A situação enfrentada pelo referido entrevistado reflete a realidade das empresas globais pesquisadas, nas quais a comunicação de *marketing*, de modo geral, pode ter seus investimentos reduzidos em detrimento de acontecimentos que não se relacionam diretamente com as atividades promocionais e que precisam de recursos financeiros, como o investimento em fábricas, projetos de expansão, crises em outros países, etc.

Como mencionado anteriormente, na empresa 2 os cortes de orçamento ocorrem antes mesmo de as ações entrarem em execução e, segundo a entrevistada, além deste tipo de redução, ao longo do ano, ou seja, durante a execução das ações planejadas, os investimentos em comunicação podem sofrer cortes por conta de alguma mudança na gestão do negócio.

Considerando que o corte no orçamento parece ser uma prática consolidada nas empresas (e inclusive esperada pelos gestores), alguns entrevistados citaram a necessidade de se ter um plano orçamentário flexível o suficiente para suportar os ajustes, aspecto esse alinhado com a proposição OR10, a qual obteve 8 menções. Esses ajustes são feitos a partir da avaliação periódica dos resultados alcançados, principalmente em termos de vendas e outros indicadores selecionados.

Sobre esse aspecto, a entrevistada da empresa 5 deixou claro que o orçamento distribuído ao longo do ano não pode “engessar” as atividades de comunicação, por isso ele deve ser flexível para atender às mudanças que ocorrem no ambiente, considerando a dinâmica do mercado e do próprio varejo. As alterações no rumo das ações planejadas ocorrem basicamente por intermédio das avaliações realizadas mensalmente pela empresa. Na empresa 9, que também é uma rede de varejo, foi possível detectar a necessidade da flexibilização do orçamento, no intuito de ajustar as atividades promocionais ao longo do ano, não devendo a empresa, segundo a entrevistada, “ficar amarrada” no orçamento. Os ajustes nas ações são feitos de acordo com os resultados de vendas, e esses ajustes podem refletir no redirecionamento das mídias planejadas, como também no maior ou menor investimento nas campanhas para determinadas lojas, decisão que é tomada de acordo com o desempenho de cada uma.

Em decorrência dos cortes no orçamento, a entrevistada da empresa 4 revelou que o plano orçamentário deve ser flexível para que as adequações sejam colocadas em prática da melhor forma possível, as quais são realizadas segundo os critérios de avaliação das ações planejadas, ou seja, algumas ações podem surtir efeitos em seis meses, portanto este será o período de análise.

Segundo o entrevistado da empresa 8, as análises dos resultados alcançados pelas áreas de negócio são feitas trimestralmente e, caso exista necessidade, ajustes orçamentários e de ações são feitos, por isso o entrevistado considerada importante que a empresa seja flexível e ágil para detectar rapidamente as mudanças e propor melhorias no processo.

A busca pela flexibilização na construção do orçamento pode sinalizar outra alternativa de diminuir os riscos que existem no processo da comunicação, pois, agindo dessa forma, os gestores são capazes de distribuir a verba, na medida em que os cortes vão ocorrendo e/ou a análise da efetividade dos meios sinaliza resultados insatisfatórios.

3.1.6 Avaliação dos resultados

As proposições (AV1 a AV7), que representam a categoria *avaliação dos resultados*, estão no quadro 20. A análise desta categoria possibilita compreender os aspectos que são levados em consideração pelas empresas para avaliar os resultados da comunicação, destaca os procedimentos de avaliação das ações baseadas na Internet e o uso por parte das empresas dos procedimentos de pré-testes das campanhas. A contagem das proposições é apresentada na tabela 7.

Quadro 20: Categoria: Avaliação dos resultados

Proposições	Referências
AV1- A avaliação dos resultados depende do objetivo pretendido com a ação de comunicação. AV2- Indicadores relacionados ao valor de marca, reconhecimento, lembrança são utilizados para avaliar a comunicação. AV3- Indicadores de vendas são utilizados para avaliar a comunicação. AV4- A empresa tem uma área que coordena e/ou executa as pesquisas de avaliação de resultados. AV5- A empresa realiza pré-teste de campanhas. AV6- A empresa realiza pós-testes de campanhas. AV7- As ações de comunicação baseadas na Internet se destacam por conta da maior capacidade de mensuração dos resultados.	Ewing (2009) Hayman e Schultz (1999) Low (2000)

Tabela 7: Categoria: Avaliação dos resultados

Empresa	AV1	AV2	AV3	AV4	AV5	AV6	AV7
1	3	2	2	1	2	0	0
2	1	1	1	1	0	0	0
3	0	0	1	0	0	0	3
4	1	1	1	1	1	0	4
5	0	1	0	1	2	0	0
6	1	0	0	0	1	1	1
7	0	1	0	1	2	2	1
8	0	0	0	0	0	0	1
9	0	0	2	0	0	0	0
10	1	2	2	1	2	1	2
Total	**7**	**8**	**9**	**6**	**10**	**4**	**12**

Um dos pontos mais discutidos pelos entrevistados foi com relação às facilidades de avaliar os resultados das ações de comunicação desenvolvidas na Internet (AV7, 12 citações), sendo este um dos motivos que tem levado as empresas a cada vez mais investir neste meio de comunicação, aspecto já evidenciado por esta pesquisa quando da apresentação dos resultados referentes às decisões dos meios de comunicação.

Os relatos dos entrevistados das empresas 3, 4 e 10 oferecem um panorama interessante sobre o tema em análise. Como citado anteriormente, a empresa 3 investe de maneira considerável na Internet, e o entrevistado declarou que se dedica em avaliar os investimentos feitos neste meio de comunicação. Nesse processo, ele busca sistematicamente analisar o tráfego de visitas no *site* e o número de acessos, verificar a quantidade de vezes que os *banners*

publicados nos portais e *blogs* foram acessados e mapear a origem dos acessos dentro dos diferentes canais onde os anúncios são feitos.

A possibilidade de mapear a origem dos acessos também foi um fator comentado pela entrevistada da empresa 4, que foi responsável pelo maior número de menções ao tema. Segundo ela, na Internet é possível analisar com mais detalhes e objetividade o desempenho das mais variadas formas de comunicação, pois, argumenta: "Eu consigo saber se ele (consumidor) veio do *site*, se ele veio de um portal externo, consigo saber se ele veio de uma palavra que coloquei no Google, eu consigo mapear todas as origens para saber qual foi o canal, qual foi a minha peça que teve mais efetividade na campanha."

O entrevistado da empresa 10 levantou outro ponto que favorece a avaliação dos resultados na Internet, ao lembrar que este meio possibilita respostas mais rápidas das ações veiculadas, fazendo com que o anunciante consiga adaptar a mensagem praticamente em tempo real. Em uma de suas falas, o entrevistado pontuou que "[...] eu vejo no dia se o visitante está gostando ou não, se eu quiser mudar eu mudo, eu tenho a resposta no momento."

Por meio dos relatos foi possível constatar que a aplicação de pré-testes das campanhas tem maior representatividade do que as avaliações de pós-testes, pois, enquanto seis entrevistados declararam que suas empresas utilizam o primeiro tipo de avaliação (AV5, 10 citações), apenas três mencionaram o uso do segundo (AV6, 4 citações). Além da preferência pelo uso dos pré-testes, a pesquisa revelou algumas semelhanças entre as empresas com relação aos métodos e objetivos dessas avaliações e diferenças entre elas no que se refere à frequência de uso desta ferramenta. De forma geral, a análise das entrevistas mostrou que os pré-testes são baseados em metodologias qualitativas, utilizam principalmente os grupos de discussão como técnica de coleta das informações e têm por objetivos avaliar a clareza dos anúncios, o entendimento da mensagem pelos consumidores, identificar se o conteúdo e a linguagem estão adequados ao público, etc.

No que tange à frequência de uso, na empresa 1, por exemplo, o entrevistado citou que os pré-testes são feitos em 80% das campanhas, mas não indicou em que situações elas são empregadas. Já a entrevistada da empresa 5 especificou que os pré-testes são feitos nas grandes campanhas de varejo (como Dia das Mães e Natal) e com um grupo chamado de "conselho de clientes." A falta de uma sistemática no uso dos pré-testes também foi

constatada na empresa 7. Segundo o entrevistado, “Em algumas vezes nós queremos testar um comercial específico, e, neste caso, a gente faz o pré-teste.” Apenas o entrevistado da empresa 10 afirmou que todas as campanhas são pré-testadas. Os relatos apresentados por ele demonstraram que sua empresa tem uma boa estrutura de pesquisa para a realização dos testes (pré e pós) e uma metodologia sistemática em relação a isso, o que vem permitindo, segundo suas palavras, identificar o “[…] resultado exclusivo de cada campanha.”

As respostas dos entrevistados sobre quais outros aspectos são levados em consideração para avaliar a comunicação revelaram que existem empresas que são mais orientadas para identificar seus resultados no reconhecimento, lembrança e valor de marca (AV2, 8 citações). As empresas 5 e 7 foram as que mais se aproximaram dessa abordagem. Essas empresas parecem evitar estabelecer uma relação direta entre os investimentos em comunicação e os resultados de vendas, mesmo que seus entrevistados tenham afirmado que seus esforços têm por objetivo a geração de vendas. Essa atitude indica certa coerência em virtude da dificuldade de estabelecer a relação entre comunicação e vendas.

Por outro lado, os entrevistados das empresas 3 e 9 declararam que a avaliação dos resultados da comunicação é feita de acordo com os resultados de vendas e não fizeram menções a respeito da contribuição da comunicação em alguma dimensão da marca (AV3, 9 citações). A fala da entrevistada da empresa 9 retrata essa orientação: “[…] não existe uma maneira mais segura para você mensurar o resultado numa rede de supermercado do que a venda.” A busca por resultados objetivos trazidos pela comunicação também pode ser compreendida pela fala do entrevistado da empresa 3. Segundo ele, “[...] existe uma preocupação minha em saber se o investimento está sendo eficiente.” Essa abordagem, embora alinhada com a declaração dos dois entrevistados de que o objetivo final da comunicação está atrelado diretamente a resultados de vendas, é arriscada e pode distorcer sua função, considerando que são inúmeros os fatores que influenciam esses resultados.

Já as empresas 1, 2, 4, 6 e 10 sinalizam que buscam equilíbrio sobre o que avaliar, considerando que os entrevistados dessas empresas declararam que, dependendo do objetivo proposto, a avaliação recai sobre o resultado nas vendas e em outros a análise busca avaliar os impactos da comunicação na construção da marca (AV1, 7 citações).

O caso da empresa 1 é ilustrativo. Segundo o entrevistado, a empresa tem um sistema de análise dos resultados no longo prazo, médio prazo e curto prazo (este último também chamado por ele de indicadores de operação). Os indicadores de longo prazo são relacionados com a construção do valor da marca ao longo do tempo; por isso, a avaliação é realizada uma vez ao ano. Os indicadores de médio prazo buscam, segundo o entrevistado, "identificar como está a saúde da marca, isto é, como os atributos definidos para a marca estão se preservando ao longo do tempo". Nesse caso, as avaliações ocorrem entre duas a quatro vezes ao ano. Já os indicadores de curto prazo são aqueles ligados ao retorno de investimento, são todos os indicadores de resultados, e a medição é feita em cada campanha. A declaração a seguir resume o processo: "Eu tenho que ter indicadores macro que olhem como é que a marca se desenvolve ao longo do ano, eu tenho que olhar como os atributos da marca evoluem durante o ano e como é que eu tenho retorno em cada uma das campanhas."

Para a entrevistada da empresa 4, os objetivos das campanhas determinam o tipo de avaliação que pode ser feito. Com isso, em campanhas com apelos de venda de serviços, as avaliações devem ser feitas nesse sentido; por outro lado, em campanhas que visam fortalecer atributos de marca, as avaliações adquirem um caráter mais qualitativo.

Já na empresa 2, a avaliação dos resultados da comunicação ocorre de forma fragmentada, ou seja, várias áreas subordinadas ao *marketing* realizam suas análises, por exemplo, a área de mídia *on-line*, que verifica os indicadores de performance do *site* de vendas, a área de varejo, a qual se dedica em avaliar os resultados das ações na Internet (anúncios em portais, buscadores) e a área que cuida das estratégias nas redes sociais, que faz o monitoramento das menções positivas neste ambiente. De acordo com a entrevistada, a área de Inteligência de Mercado está iniciando um processo para consolidar essas informações, de modo a permitir análises mais integradas dos resultados, comparações, etc. A avaliação dos resultados das vendas é compartilhada com outra área da empresa, que é responsável por determinar o preço cobrado pelos serviços em épocas normais e em promoções, cálculos de rentabilidade, etc. A declaração a seguir, feita pela entrevistada, revela que as vendas correspondem a um importante indicador de sucesso da comunicação: "[...] a gente sabe que a campanha foi bem sucedida ou não pelos resultados de vendas, taxa de utilização dos serviços [...]." A entrevistada revelou ainda que, ao longo do ano, a empresa investe em pesquisas para avaliar alguns aspectos da marca, como lembrança espontânea, lembrança estimulada, imagem da marca e aceitação da comunicação.

A última proposição relacionada à avaliação dos resultados representa a existência de áreas dentro das empresas que coordenam e/ou executam os processos de avaliação (AV4, 6 citações). Seis entrevistados fizeram menções sobre a existência desses departamentos, os quais também contam com o apoio de institutos de pesquisa para a realização dessas atividades, considerando a complexidade envolvida e o tempo necessário para o seu desenvolvimento, especialmente os levantamentos que têm como foco a avaliação das dimensões da marca.

3.1.7 Fornecedores

A análise dos resultados referentes aos fornecedores dos serviços de comunicação será feita em duas partes. A primeira parte, que está apresentada na sequência, relata brevemente os tipos de fornecedores utilizados pelas empresas.

Constatou-se que, das dez empresas pesquisadas, seis utilizam pelo menos quatro tipos diferentes de fornecedores. As empresas 1 e 3 são as que mais diversificam os trabalhos, contando respectivamente com oito e sete prestadores de serviços na área de comunicação. Já as empresas 2 e 10 têm contratado os serviços de seis empresas cada uma, e as empresas que atuam com quatro fornecedores são a 6 e 7.

Considerando que as empresas pesquisadas estão na lista dos maiores anunciantes do Brasil, é natural que todas elas utilizem os serviços de pelo menos uma agência de propaganda para o planejamento, criação e veiculação das campanhas publicitárias. Levando em conta também o fato de que uso da Internet como meio de comunicação foi unanimidade entre as empresas, as agências especializadas no desenvolvimento de ações de conteúdo digital correspondem ao segundo tipo de fornecedor mais utilizado pelas empresas. Apenas a empresa 9 não conta com um fornecedor para esta modalidade de comunicação, preferindo desenvolver internamente estes esforços. O terceiro tipo de fornecedor que surgiu nas entrevistas relaciona-se com as empresas que prestam serviços nas áreas de assessoria de imprensa e relações públicas, as quais são responsáveis, dentre outras atividades, por manter contatos e enviar notícias para a imprensa e os influenciadores, dois tipos de públicos considerados relevantes por parte dos entrevistados. Das dez empresas, seis contratam este tipo de serviço. Os fornecedores menos citados pelas empresas foram: agência especializada no treinamento da força de vendas,

criação de materiais de ponto de venda, agência de eventos, *marketing* promocional, *branding*, *marketing* de relacionamento e agência de pesquisa de mercado.

O uso de diferentes fornecedores para a prestação de serviços nas variadas modalidades de comunicação revela-se como uma opção necessária devido à própria organização dos fornecedores, que são especialistas em determinados serviços e também à abrangência das atividades de comunicação desenvolvidas em termos de públicos e de alcance geográfico. No entanto, garantir que o grupo de fornecedores trabalhe no mesmo sentido, preservando os valores da marca e atuando de forma coerente com as diretrizes de comunicação, pode representar um grande desafio enfrentado pelo gestor da área.

Além disso, mesmo contando com variado leque de possibilidades de fornecedores, os entrevistados afirmaram que é comum a contratação de empresas para a prestação de serviços pontuais, especialmente quando eles estão fora do escopo de atividades do grupo "fixo" de fornecedores ou quando a empresa possui uma agência principal que é responsável apenas pelo planejamento macro da comunicação, existindo a necessidade de contratação de outras agências para produzir e executar as diretrizes estabelecidas. Na empresa 4, essa situação ficou evidenciada quando a entrevistada afirmou que "[...] eu tenho uma lista de fornecedores e para cada campanha local escolhe-se um fornecedor." Vale registrar que casos como esses exigem cuidados extras por parte dos gestores da comunicação, pois os desdobramentos das campanhas e, principalmente, a transmissão do conteúdo da comunicação, sua efetividade e consistência podem ser prejudicados caso não exista supervisão adequada do trabalho de todos os envolvidos.

A segunda parte da análise corresponde à discussão sobre os comentários dos entrevistados a respeito de duas subcategorias que foram criadas na categoria *fornecedores* (quadro 21): a primeira corresponde às funções desempenhadas pela principal agência de comunicação; e a segunda corresponde ao relacionamento entre a empresa e a agência. A contagem das proposições da subcategoria *funções desempenhadas* encontra-se na tabela 8, e a mesma informação a respeito da subcategoria *relacionamento* é apresentada na tabela 9.

Quadro 21: Categoria: Fornecedores

Subcategorias	Proposições	Referências
Funções desempenhados pela principal agência de comunicação	F1- Serviços de criação. F2- Serviços de mídia. F3- Serviços de apoio na construção e posicionamento da marca e no planejamento macro das ações. F4- Serviços de pesquisa.	Belch e Belch (2008) Crescitelli e Shimp (2012) Pinheiro e Gullo (2009)
Relacionamento anunciante x agência	RE1- A empresa valoriza o trabalho em conjunto com a agência (campanhas são feitas a quatro mãos). RE2- A empresa considera a agência como uma importante aliada no processo de comunicação.	Crescitelli e Shimp (2012) Yeshin (1998)

Tabela 8: Subcategoria: Funções da agência de propaganda

Empresa	F1	F2	F3	F4
1	1	0	3	1
2	1	2	1	0
3	1	1	0	1
4	1	1	3	0
5	1	1	0	1
6	2	0	0	1
7	1	1	0	0
8	1	0	1	0
9	1	1	0	0
10	1	1	0	1
Total	**11**	**8**	**8**	**5**

Tabela 9: Subcategoria: Relacionamento agência-cliente

Empresa	RE1	RE2
1	0	0
2	0	1
3	0	0
4	1	0
5	1	1
6	0	0
7	1	0
8	1	2
9	0	0
10	0	1
Total	**4**	**5**

3.1.7.1 Funções da agência de propaganda

A partir da ótica dos entrevistados as funções desempenhadas pela principal agência de propaganda estão relacionadas aos serviços de criação, de mídia, de pesquisa e de

planejamento. Dentre essas funções, a que mais menções recebeu foi a de criação (F1, 11 citações), sendo ela citada por todos os entrevistados. Os serviços de mídia (F2), que envolvem basicamente a seleção das mídias e veículos de comunicação mais adequados ao público e à verba disponível do anunciante, foram citados por sete empresas, totalizando 8 menções. A importância dessa função (que já foi mencionada neste trabalho na revisão teórica) repousa sobre a complexidade envolvida para o desenvolvimento da estratégia geral de mídia, ou seja, a seleção dos veículos, frequência de exposição, duração das campanhas, *timing*, etc. No entanto, mesmo sendo uma função da agência de reconhecida importância, algumas empresas não abrem mão do controle e influência na decisão final das mídias e veículos, e, para isso, dispõem de um departamento especializado em mídia, o qual tem por responsabilidade analisar as sugestões trazidas pela agência. Os entrevistados das empresas 1, 5 e 10 foram os que citaram a existência desses departamentos. Mesmo não tendo uma área especializada em mídia à sua disposição, o entrevistado da empresa 3 manifestou que, em vários momentos, desafia a agência de propaganda no sentido de averiguar se o plano de mídia elaborado realmente é o mais efetivo em termos de custos e alcance do público-alvo.

Além dos serviços básicos de criação e mídia, alguns entrevistados fizeram breves comentários a respeito do papel desempenhado pelas agências na construção e posicionamento da marca e no planejamento macro das ações de comunicação (F3, 8 citações). Sobre esse aspecto, o entrevistado da empresa 1 (que atua com a mesma agência há quatro anos) considera que “O que a agência de fato contribui é ajudar pensar estrategicamente a construção do conteúdo da comunicação, que vem de uma arquitetura de marca que a agência ajudou a fazer.” A entrevistada da empresa 4 também valorizou a função de apoio no planejamento das ações como um requisito básico para o desenvolvimento da comunicação em conjunto com a agência. Segundo ela, a função de planejamento da agência é “[...] fundamental, porque eu acho que é assim: eu não posso ir direto no tático, eu tenho que ter uma estratégia, um racional para daí eu fazer a parte tática, que para mim é o final do processo.”

Os serviços de pesquisa foram os menos citados pelos entrevistados (F4, 5 citações). Estes serviços correspondem tanto aos esforços de pesquisa realizados pela própria agência como pela compra por parte dela de estudos elaborados por institutos especializados em pesquisas, como Nielsen e Ibope. De forma geral, o objetivo dos serviços de pesquisa é fornecer informações (como audiência de mídias e veículos de comunicação, hábitos de mídia do

público-alvo, comportamento e hábitos de consumo da população), para as empresas e agências que subsidiem a tomada de decisão a respeito dos investimentos em mídia.

Diante desses resultados, pode-se considerar que as agências atuam em duas grandes frentes de trabalho com seus clientes: a primeira relaciona-se com o apoio dado na construção do posicionamento estratégico das marcas; e a segunda abrange as atividades de caráter operacional, que buscam durante todo processo de desenvolvimento e execução das campanhas consolidar o desenho estratégico das marcas que foi proposto.

3.1.7.2 Relacionamento anunciante x agência

Na subcategoria *relacionamento*, os principais resultados destacaram a valorização do trabalho da empresa anunciante em conjunto com a agência (RE1, 4 citações) e questões relacionadas à confiança depositada no trabalho dela (RE2, 5 citações). A entrevistada da empresa 5 foi a que mais evidenciou a importância de trabalhar em conjunto com a agência (que é a mesma há sete anos), declarando que: “Nós trabalhamos muito junto com a agência, muito, a agência é uma extensão do nosso departamento.” Já o entrevistado da empresa 8 colocou que o trabalho em conjunto pode trazer muitos benefícios para o processo de desenvolvimento da comunicação, afirmando: “[...] a nossa comunicação é muito a quatro mãos, eu acho que a gente fica mais criativo, fica mais interessante, mais rica a discussão.”

A proposição RE2, *A empresa considera a agência como uma importante aliada no processo de comunicação*, foi manifestada por quatro entrevistados. A entrevistada da empresa 2 informou que a agência de propaganda presta serviços há 11 anos e destacou a importância do trabalho dela (agência), afirmando que a empresa percebe a agência como um grande “agente de soluções”, além de agregar conhecimento e novas experiências, especialmente no que se refere ao uso de mídias não tradicionais. O entrevistado da empresa 10 resume a importância da agência, evidenciando que “[…] eles ajudam a gente em todas as operações, eles têm os *softwares* mais adequados, eles que estão ali recebendo veículos todos os dias, com novas propostas e ofertas e programas que vai lançar, então eles são superimportantes em todo o processo.”

O papel relevante da agência também ficou evidenciado nas empresas 5 e 8. Em especial, este papel foi reconhecido quando essas duas empresas tiveram que selecionar uma agência visando inaugurar um novo ciclo de planejamento da comunicação. No caso da empresa 8, o entrevistado decidiu pela atual agência há 4 anos por acreditar e confiar no trabalho da sua equipe, e essa postura de confiança continuou anos depois quando sua empresa foi obrigada a rever os investimentos em comunicação. Neste momento, o entrevistado comentou: "[...] eu trouxe a informação do orçamento para a agência, pois eu confio neles, para eles nos ajudarem nesta montagem e entenderem o que eu quero e me ajudem a tomar melhores decisões." Processo similar ocorreu na empresa 5, onde há aproximadamente cinco anos, foi feita uma concorrência para a escolha de uma agência e a escolhida foi a que "melhor entendeu o que queríamos transmitir; então, a partir, daí firmou-se uma parceria."

A análise dos dados feita até o momento foi destinada aos elementos de decisão da comunicação. O último tópico do capítulo, apresentado a seguir, trata da análise do processo de planejamento adotado pelas empresas.

3.1.8 Processo de planejamento

De maneira geral, o processo de planejamento da comunicação desenvolvido pelas empresas pesquisadas é bastante simplificado, baseado em poucos estágios e seguido de forma muito particular por elas. Mesmo assim, foi possível identificar algumas atividades comuns, as quais foram organizadas em cinco etapas e serão comentadas a seguir.

Etapa 1: Premissas

Praticamente todos os entrevistados iniciaram as considerações sobre o tema afirmando que o processo de planejamento tem início a partir da análise e coleta de um conjunto de informações que são úteis para subsidiar a tomada de decisão das demais etapas. Esse conjunto é formado por informações de diferentes naturezas, as quais foram organizadas em quatro grupos para melhor compreensão.

O primeiro grupo corresponde ao entendimento por parte dos envolvidos no processo de comunicação dos valores da marca da empresa, que foram determinados e que são construídos e preservados ao longo do tempo, e também da sua missão, visão, princípios e filosofia.

Segundo os entrevistados das empresas 1 e 8, compreender esses aspectos da marca e da empresa é importante para garantir a consistência do conteúdo da comunicação e também para direcionar seus esforços.

O segundo grupo de informações baseia-se na compreensão dos objetivos, que deverão ser contemplados no próximo período de atividades, os quais são determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de *marketing*) e se fundamentam nas diretrizes gerais da empresa, que foram estabelecidas no planejamento estratégico.

Os resultados de pesquisa de marca (como lembrança e valor de marca), desempenho da área de *marketing* e da empresa e resultados positivos e negativos de campanhas anteriores, são exemplos citados pelos entrevistados, que representam o terceiro grupo de informações.

Por fim, o quarto grupo engloba informações gerais sobre o comportamento do consumidor, movimentos da concorrência, perspectivas econômicas, etc. Percebeu-se que esse tipo de informação pode ser obtido por esforços de pesquisa da própria empresa, da agência de propaganda ou pela contratação de institutos especializados.

Além das premissas descritas, nas empresas de varejo identificou-se que a definição das categorias de produtos consideradas como prioritárias e o calendário promocional proposto pela diretoria, presidência ou área comercial correspondem a importantes insumos para o planejamento da comunicação.

Outra particularidade encontrada foi nas empresas 3 e 10, nas quais o conteúdo da comunicação, isto é, a definição das mensagens e aspectos visuais das peças, foram considerados pelos entrevistados como premissas básicas para o desenvolvimento das ações ao longo do ano. É com base na plataforma geral da comunicação que é disponibilizado pelas respectivas matrizes que os esforços são organizados pelos gestores.

Etapa 2: Definição das estratégias de comunicação

As atividades agrupadas nesta etapa envolvem basicamente o detalhamento do plano promocional, a definição das ações que serão implementadas ao longo do ano, a preparação do calendário e o orçamento das ações previstas.

Constatou-se que, nesta etapa, algumas atividades complementares às acima descritas podem ocorrer, por exemplo**:**

- Realização de reuniões entre as áreas de *marketing* para o alinhamento das ações, com o objetivo de garantir que todas as propostas estejam integradas.
- Integração da área de *marketing* com outras áreas da empresa, as quais dão suporte informacional para subsidiar o planejamento e a execução de ações de comunicação, por exemplo, a área de CRM e Tecnologia da Informação.
- Seleção prévia das mídias e veículos de comunicação.
- Detalhamento das informações dos produtos e categorias que serão promovidos (aspectos técnicos, diferenciais competitivos, público-alvo, evolução do setor, etc.).

Etapa 3: Encaminhamento das necessidades de comunicação para a principal agência de propaganda (*Briefings*)

Com base nas informações e diagnósticos realizados nas fases anteriores, as empresas encaminham suas necessidades à principal agência de comunicação que desenvolve o conteúdo da comunicação, cria as peças promocionais, bem como faz as propostas das mídias e veículos de comunicação.

No caso das empresas 3 e 10, as respectivas agências têm a responsabilidade de traduzir e adaptar as peças promocionais enviadas pelas matrizes. Alguns entrevistados relataram que é comum nesta etapa a realização de várias reuniões entre a empresa e a agência para pré-aprovações, coleta de informações complementares, etc.

O único entrevistado que afirmou não realizar os tradicionais *briefings* para a agência de propaganda com a finalidade de detalhar o conteúdo e mensagens centrais da comunicação foi o representante de empresa 1. Em uma de suas falas, foi possível perceber que essas diretrizes já estão consolidadas na empresa e na agência e que elas foram definidas em conjunto: “[...] aquela história de vamos criar um *briefing*, vamos apresentar o *briefing* para a agência já não existe mais, eu não preciso mais, eu formalizo o *briefing*, mas o conteúdo do *briefing* já foi desenhado antes.”

Etapa 4: Aprovações

Os relatos dos entrevistados revelaram que, durante o planejamento e também durante a execução das atividades, ocorrem três tipos de aprovações. O primeiro diz respeito à aprovação do trabalho da agência: plataforma criativa, adaptações e traduções, seleção de mídias e veículos e investimento total. O segundo tipo de aprovação se desenvolve na própria empresa e tem por objetivo a tomada de decisão final a cerca dos investimentos que serão destinados para a comunicação. Podem participar desse processo diferentes instâncias, dependendo da empresa e das políticas referentes a isso, por exemplo, área de orçamento, vice-presidência, diretoria de *marketing*, CEO. O terceiro tipo (encontrado em apenas três empresas) também é um processo interno de avaliação e é desenvolvido por uma área que tem a responsabilidade de aprovar as ações de comunicação que são propostas, por exemplo, pela área de negócios, gerentes de produtos, comunicação interna, redes sociais, etc. O principal objetivo desta avaliação é garantir que a comunicação dirigida ao mercado esteja alinhada com os valores e posicionamento da marca.

Etapa 5: Implementação e revisões

Uma vez que os planos são aprovados, as ações são postas em prática e as revisões são feitas em bases mensais ou trimestrais e levam em conta, por exemplo, indicadores de vendas, lembrança de marca, *brand equity* e participação de mercado e também em virtude de mudanças diversas que ocorrem durante a vigência do plano promocional.

Diante disso, pode-se considerar que os ajustes e revisões das ações influenciam diretamente o planejamento da comunicação, e esses acontecimentos já são esperados pelos gestores. No entanto, as considerações dos entrevistados a respeito dessas circunstâncias revelam que existe a preocupação de que as principais ações sejam mantidas, de modo a preservar a linha central da comunicação e o seu direcionamento geral, que é dado, principalmente pelas diretrizes do posicionamento.

É válido destacar que alguns entrevistados tiveram dificuldades em estabelecer a sequência das etapas do processo de planejamento, e isso aconteceu possivelmente porque as decisões que são tomadas ocorrem de forma natural e automática, fazendo parte do dia a dia dos gestores. Essa condição também pode explicar o fato de que muitos entrevistados não incluíram em seus relatos algumas etapas ou atividades de planejamento que são referenciadas na literatura. Nesse sentido, não foram feitas citações a respeito dos seguintes itens:

- Seleção do público-alvo. Por meio das considerações feitas pelos entrevistados, ficou evidenciado que a atividade de identificação e seleção do principal público-alvo da comunicação e também dos demais públicos de interesse é consolidada e difundida na empresa e na agência de propaganda, não se configurando como algo novo para os principais envolvidos no processo de comunicação ou que necessite de constantes atualizações.
- Planejamento de ações envolvendo outras formas de comunicação além da propaganda. Conforme já explicitado, a propaganda é a forma de comunicação mais utilizada pelas empresas, e isso acaba por determinar o próprio processo de planejamento, que tem se configurado quase que exclusivamente como um processo de planejamento dessa forma de comunicação. As várias citações feitas sobre o encaminhamento dos *briefings* para as agências e aprovações de campanhas reforçam essa característica.
- Seleção das mídias e veículos. A ausência da menção dessa etapa pode estar relacionada ao fato de que as propostas de veiculação são feitas pelas agências, de acordo com os objetivos, público-alvo e verba disponível, e depois são aprovadas pela empresa, seja pelo gestor responsável e/ou pelo time de mídia especializado. Além disso, percebeu-se que o maior envolvimento com esse elemento de decisão ocorre na execução do plano promocional e não na fase do planejamento macro das atividades. Ao mesmo tempo, vale ressaltar que essa ausência não era esperada, considerando a importância que essa atividade tem para as empresas, em termos de alcance do público, exposição da marca e, principalmente, volume de recursos envolvidos.
- Objetivos. A análise sobre os objetivos apontou que a área de comunicação planeja suas atividades de acordo com os objetivos determinados por diferentes áreas, os quais são alinhados com as diretrizes gerais da empresa. Dessa forma, os gestores da comunicação são informados sobre os objetivos que devem auxiliar a atingir por meio dos esforços promocionais, não chegando a incluir essa etapa como pertencente ao seu processo de planejamento, mas, sim, como uma premissa.

4 PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE *MARKETING*

Este capítulo apresenta a proposta para sistematizar o processo de planejamento da comunicação de *marketing*. Sem a pretensão de ser conclusiva, a proposta é considerada uma alternativa aos modelos teóricos analisados, os quais se apresentam como pouco adequados aos achados da pesquisa empírica. Os principais pontos observados em relação a essa constatação indicam que os modelos dão pouca importância para os diversos públicos de relacionamento das empresas no processo da comunicação de *marketing* e não levam em conta a dinâmica do processo de implementação dos esforços promocionais, incluindo considerações sobre as adequações nas ações ocasionadas pelos cortes de verba. Além disso, os modelos não contemplam a importância do alinhamento da comunicação de *marketing* com outras áreas da empresa e com outras áreas de *marketing*, seja para atingir outros públicos, integrar atividades promocionais ou para executar o plano promocional. Outro ponto a se destacar reside no fato de que as propostas teóricas tratam as atividades de implementação das ações promocionais e avaliação dos resultados de forma dissociadas, quando, de fato, percebeu-se que as duas atividades ocorrem de forma conjunta e de maneira contínua.

A proposta aqui apresentada busca cobrir essas deficiências e se concretiza por meio da descrição das etapas que compõem o processo de planejamento e das decisões e tarefas relativas a cada uma delas

Etapa 1: Determinantes estratégicos

O processo de planejamento proposto tem início com a análise e coleta de informações estratégicas para subsidiar e direcionar o desenvolvimento do plano promocional. Essas informações também são úteis por fornecer as bases para a avaliação das estratégias de comunicação, no sentido de garantir que os esforços sejam convergentes com os principais norteadores estratégicos.

Algumas informações propostas têm caráter mais permanente e outras são dinâmicas e, por isso, devem ser atualizadas com maior frequência. É válido ressaltar que, nesse processo de coleta e análise, o gestor da comunicação pode contar com o apoio dos fornecedores de

comunicação, especialmente as agências de propaganda, que também possuem dados sobre o mercado de atuação da empresa, comportamento do consumidor, estudo de tendências, etc. Além disso, a experiência dos profissionais que atuam na área de comunicação obtida na própria empresa e acumulada por eles no desenvolvimento de tarefas similares em outras organizações pode contribuir para enriquecer a coleta e a análise das informações.

Para dar início ao processo de planejamento, recomenda-se que o gestor da comunicação tenha informações sobre:

- A missão, visão, valores da marca corporativa, filosofia e princípios que norteiam a atividade da empresa, bem como os objetivos corporativos de curto, médio e longo prazo.
- A situação atual e as expectativas de desempenho do segmento de atuação da empresa, as perspectivas econômicas, sociais, políticas e culturais que podem afetar o desempenho do negócio e da própria comunicação de *marketing*, além de informações gerais sobre os principais concorrentes.
- Os produtos que são promovidos pela área de comunicação de *marketing*. Algumas informações específicas sobre os produtos devem ser obtidas e compreendidas pelo gestor da comunicação, com destaque para:
    - Informações estratégicas do produto: estágio do ciclo de vida, posicionamento desejado, atributos e benefícios.
    - Informações de desempenho do produto: participação de mercado, principais pontos de diferenciação em relação aos concorrentes, histórico de vendas e lucratividade.
    - Informações sobre o público consumidor dos produtos: hábitos de consumo, preferências, características demográficas e psicográficas.
    - Objetivos dos produtos para o próximo período de atividades que são definidos por diferentes áreas da empresa (diretoria, área comercial, áreas de negócios, gerência de produtos, gerência de categorias), compartilhados com a área de comunicação de *marketing* e que são baseados nas diretrizes do planejamento estratégico e de *marketing* da companhia. Essa informação é determinante para o planejamento das ações de comunicação (especialmente para a construção do conteúdo da comunicação e para a seleção das mídias e veículos) e fortemente dependente das necessidades da empresa no momento do planejamento. Por isso, os objetivos variam consideravelmente e podem estar relacionadas, por exemplo, à manutenção

do produto no mercado, ao aumento das vendas, à obtenção de ganhos de participação de mercado, à geração de conscientização e preferência de marca, à valorização de atributos dos produtos, ao reforço de imagem e posicionamento.

- O volume de recursos estimado para os investimentos na comunicação de *marketing*. A expectativa de faturamento para o próximo período de atividades, os investimentos realizados em períodos anteriores e as intenções da empresa e da área de *marketing* servem de parâmetro para identificar qual poderá ser o valor disponibilizado para o próximo período promocional.

O quadro 22 resume as informações que subsidiam o desenvolvimento do plano promocional e são denominadas de determinantes estratégicos da comunicação.

Quadro 22: Determinantes estratégicos da comunicação

• Informações sobre a empresa • Informações de mercado • Informações sobre o produto • Volume de recursos estimado

Etapa 2: Direcionamento estratégico do plano promocional

A segunda etapa do processo é constituída por um grupo de decisões e tarefas inter-relacionadas, as quais estabelecem o direcionamento estratégico da comunicação. Informações específicas relacionadas ao desempenho da área de comunicação de marketing, como os resultados de campanhas anteriores e indicadores recentes relacionados à marca corporativa e/ou dos produtos (lembrança, reconhecimento, imagem) e também as diretrizes da comunicação estabelecidas pelas equipes de *marketing* das empresas globais, configuram-se como importantes subsídios para o detalhamento das ações que serão planejadas e se somam às demais informações obtidas/analisadas na fase anterior.

As decisões e tarefas que devem ser levadas em conta nessa etapa pelo gestor da comunicação estão listadas a seguir.

- Definição do conteúdo da comunicação que vai prevalecer nos esforços. Para isso, é importante que todos envolvidos no processo de desenvolvimento da comunicação tenham a compreensão clara dos objetivos que deverão ser atingidos e dos atributos e

posicionamento dos produtos promovidos, fatores que devem permear as atividades promocionais na tentativa de garantir a unidade, a consistência e a efetividade da comunicação, independente do público para o qual os esforços são direcionados. Vale lembrar que, nos casos das empresas globais, o conteúdo da comunicação, envolvendo aspectos conceituais e visuais, pode ser elaborado e decidido nos escritórios centrais e enviado para o gestor da comunicação da operação local, o qual deve supervisionar os trabalhos de adaptação dos materiais realizados pela agência de propaganda para garantir que eles sejam adequados aos gostos e preferências do público. Vale lembrar que a realização de pesquisas com o público-alvo da empresa pode gerar subsídios para a construção do conteúdo da comunicação, no sentido de incorporar nas mensagens os benefícios percebidos e identificar elementos visuais e conceituais mais adequados para a transmissão e fixação do conteúdo desejado.

- Detalhamento das campanhas de propaganda que serão realizadas ao longo do ano com foco no público principal (consumidor final ou empresarial) para auxiliar no alcance dos objetivos.
- Planejamento das demais atividades promocionais que serão realizadas (promoção de vendas, *marketing* direto, eventos, patrocínio, dentre outras). Muito embora a propaganda seja a forma de comunicação mais utilizada, a comunicação com o mercado ocorre por meio de outras modalidades com funções e características distintas, as quais, dependendo do porte e estrutura da empresa, podem ser de responsabilidade de outras áreas do *marketing*. Nesse caso, o gestor da comunicação deve buscar a integração com as respectivas áreas para o desenvolvimento do planejamento.
- Composição prévia do plano de mídia (*on-line* e *off-line*) mais adequado ao público-alvo, aos objetivos pretendidos e ao conteúdo desejado.
- Elaboração das estratégias de comunicação e de relacionamento para atingir outros públicos de interesse, especialmente o público interno, influenciadores, imprensa e intermediários, considerados como públicos prioritários a partir da pesquisa empírica.

As agências de propaganda podem participar das decisões descritas acima, considerando que suas funções envolvem auxiliar seus clientes na construção do conteúdo da comunicação, na elaboração do plano de mídia e no planejamento macro das ações. No entanto, deve-se considerar que essa participação pode variar dependendo do nível de relacionamento entre as

agências e seus clientes, da importância conferida pela empresa a respeito dessa função, da confiança estabelecida entre as partes, dentre outros fatores.

- Sistematização de uma agenda de avaliação dos resultados. A avaliação dos resultados da comunicação é um recurso valioso para o gestor, seja para requisitar maiores investimentos nos períodos seguintes às análises, apresentar os resultados alcançados para seus superiores na tentativa de evitar os cortes de orçamento ou para avaliar a adequação das mídias e veículos utilizados nas campanhas. Com isso, sugere-se que na etapa de desenvolvimento do plano promocional seja definida uma agenda sistemática de avaliação dos resultados das iniciativas promocionais que serão implementadas. Os objetivos servem de base para a definição dos indicadores e também para especificar o intervalo das avaliações ao longo do período de execução das atividades. Nessa agenda de avaliação, recomenda-se que seja informada a necessidade de contratação de institutos de pesquisa para a realização de levantamentos específicos, bem como seja indicada a possível utilização da área da empresa responsável pela realização das pesquisas e levantamentos.
- Levantamento do investimento necessário para a execução do plano promocional (orçamento). A partir do conjunto de ações pré-determinadas, o investimento total deve ser estimado para fins de aprovação.
- Confecção do calendário promocional. Essa ferramenta desempenha o papel de guia ou quadro de referência para a execução e controle das ações. Além disso, entende-se que o calendário orienta o trabalho dos envolvidos no processo de comunicação, por isso sua disseminação para os principais envolvidos é recomendada. Considerando que os cortes no orçamento têm grande probabilidade de acontecer, sugere-se que as ações propostas sejam priorizadas, de modo a preservar aquelas que os gestores acreditam ser mais importantes para o alcance dos objetivos e para a manutenção da linha central da comunicação.
- Aprovação. Uma vez que as propostas de ação de comunicação foram feitas, a estimativa do investimento foi determinada e a distribuição das atividades ao longo do ano foi organizada em um calendário, o gestor da comunicação deve submeter o plano promocional para aprovação. Os procedimentos para isso apresentam grande variação, dependendo das políticas estabelecidas, dos níveis hierárquicos envolvidos e dos critérios adotados, fatores que definem o que de fato será disponibilizado em termos de

recursos para a implementação das ações e o nível de participação do gestor da comunicação e da própria área de *marketing* nas discussões envolvendo a aprovação do plano promocional.

O quadro 23 apresenta, de forma resumida, as decisões e tarefas que compõem a segunda etapa do processo.

Quadro 23: Direcionamento estratégico do plano promocional

- Conteúdo da comunicação
- Campanhas de propaganda
- Planejamento das demais atividades promocionais
- Plano de mídia
- Ações para públicos de interesse
- Sistematização da agenda de avaliação dos resultados
- Preparação do orçamento promocional
- Confecção do calendário promocional
- Aprovação

Etapa 3: Gerenciamento e implementação do plano promocional

Na etapa de gerenciamento e implementação, as campanhas de propaganda, as ações de comunicação dirigidas a outros públicos e as demais atividades promocionais são executadas. Para sistematizar esse processo, as seguintes atividades são sugeridas:

- Detalhamento das informações das campanhas para a agência de propaganda, incluindo objetivos pretendidos, informações dos produtos/categorias de produtos que serão promovidos, aspectos gerais sobre o público-alvo, conteúdo das mensagens, etc.
- Aprovações e avaliação dos resultados dos trabalhos da agência. Nessa atividade, especial atenção deve ser dada aos seguintes itens:
  - Conteúdo das mensagens envolvendo elementos conceituais e visuais.
  - Adequação do conteúdo aos atributos e posicionamento dos produtos promovidos.
  - Adequação do conteúdo e das propostas criativas ao repertório e gostos do público-alvo. A verificação dessa adequação e da efetividade da comunicação pode ser feita por meio das pesquisas de pré-teste e pós-testes das campanhas.
  - Adequação do conteúdo aos atributos funcionais dos produtos que devem ser valorizados.
  - Adequação do plano de mídia em relação aos objetivos, público-alvo e verba aprovada e disponível. Nesse caso, as tarefas desempenhadas pelo departamento

de mídia da empresa e a experiência acumulada pelo gestor e por sua equipe de trabalho, podem funcionar como ingredientes importantes para validar as propostas de veiculação.

- Traduções e adaptações das peças de comunicação, quando for o caso.

- Detalhamento das informações das campanhas e demais ações junto aos outros fornecedores de serviços de comunicação contratados, com destaque para as agências de comunicação digital, assessoria de imprensa e relações públicas.
- Desdobramento das ações para fornecedores que não fazem parte do quadro fixo e que são contratados para execução de atividades específicas que fogem do escopo dos fornecedores principais.
- Acompanhamento e supervisão dos trabalhos dos fornecedores (fixos e temporários) para garantir a integração das atividades, a consistência na comunicação e o alcance dos objetivos.
- Alinhamento operacional entre as áreas de *marketing* que desenvolvem ações de comunicação para garantir a integração das demais atividades promocionais, como a gerência da propaganda, promoção de eventos, promoção de vendas, patrocínio, gestão do relacionamento com o cliente, *merchandising*, departamento de vendas e pós-vendas, *trade marketing*, operações *on-line*, etc. Cabe ao gestor da área fazer com que o conjunto de atividades promocionais seja integrado (o planejamento das atividades sugerida na etapa anterior pode auxiliar nesse processo) e que o conteúdo presente nas diferentes modalidades seja consistente com os objetivos determinados e com os atributos e posicionamento dos produtos promovidos. Para que isso se torne realidade, é imprescindível que a empresa e os gestores das áreas envolvidas criem condições que facilitem a integração e a realização em conjunto dessas atividades.
- Alinhamento operacional da área de comunicação de *marketing* com as áreas que mantêm contato com diferentes públicos prioritários (público interno, influenciadores, imprensa e intermediários) para colocar em prática as ações destinadas a eles. Dessa forma, para que as ações de comunicação de *marketing* sejam direcionadas para os funcionários, o gestor da comunicação é auxiliado pela área de comunicação interna/corporativa. No caso dos influenciadores e imprensa, os departamentos de relações públicas e assessoria de imprensa devem ser acionados. E por fim, para o acesso aos intermediários o gestor da comunicação deve buscar a integração com os gerentes de canal, times de vendas, etc.

- Alinhamento operacional da área de comunicação de *marketing* com outras áreas da empresa que podem ser acionadas caso exista a necessidade de suporte informacional na execução de determinadas ações, por exemplo, os departamentos de tecnologia de informação, gerenciamento de banco de dados, pesquisa e inteligência de mercado.

Faz-se necessário mencionar que as atividades descritas se desenvolvem durante todo processo de implementação, ou seja, ao longo do período promocional as ações vão se desenvolvendo, e, ao mesmo tempo, a empresa se envolve com os fornecedores de comunicação (para tratar do detalhamento das campanhas, aprovações e avaliações de resultados) e com as áreas de apoio para a execução de ações específicas e troca de informações. A ilustração 27 retrata o relacionamento da área de comunicação de *marketing* com os fornecedores e áreas de apoio para a execução das atividades.

Ilustração 27: Interface da área de comunicação de *marketing* com fornecedores e áreas de apoio no processo de implementação do plano promocional

É importante ressaltar que a colocação em prática dos esforços promocionais planejados é fortemente dependente da verba disponível que foi determinada pela empresa e dos cortes de orçamento que podem ocorrer em decorrência de vários motivos (expectativa de faturamento não alcançada, investimentos em outras áreas, etc.) fazendo com que as ações sejam readequadas aos novos patamares estabelecidos. Para auxiliar nesse processo de readequação e garantir a flexibilidade necessária para suportar os ajustes de orçamento, as tarefas de priorização das atividades de comunicação, confecção e atualização do calendário

promocional e sistematização do uso da agenda de avaliação (sugeridas na etapa anterior) podem ser úteis.

A ilustração 28 mostra o sistema de execução sendo auxiliado pelas tarefas propostas.

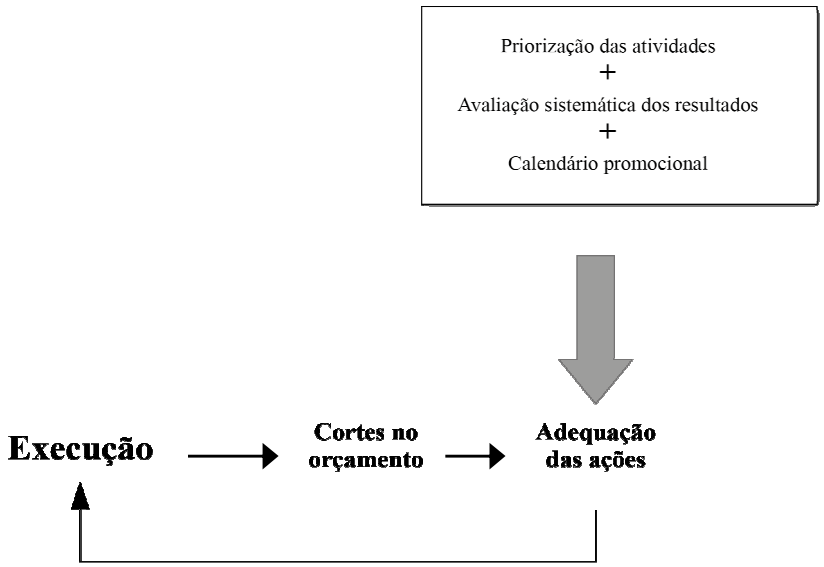


Ilustração 28: Sistema de execução do plano promocional

A proposta sugerida é apresentada na ilustração 29. A representação gráfica auxilia no entendimento geral do processo, que tem início pela coleta e análise de informações que serão úteis para direcionar estrategicamente os esforços de comunicação. As duas etapas correspondem ao que este autor chama de “desenho estratégico do plano promocional” e precedem a etapa de gerenciamento e implementação. A ilustração congrega as considerações feitas anteriormente a respeito da interface entre a área de comunicação com os fornecedores e áreas de apoio para a execução do plano promocional ao longo do tempo, o qual, em virtude dos cortes, pode passar por adequações que são auxiliadas pelas tarefas de priorização, avaliação e atualização do calendário promocional.

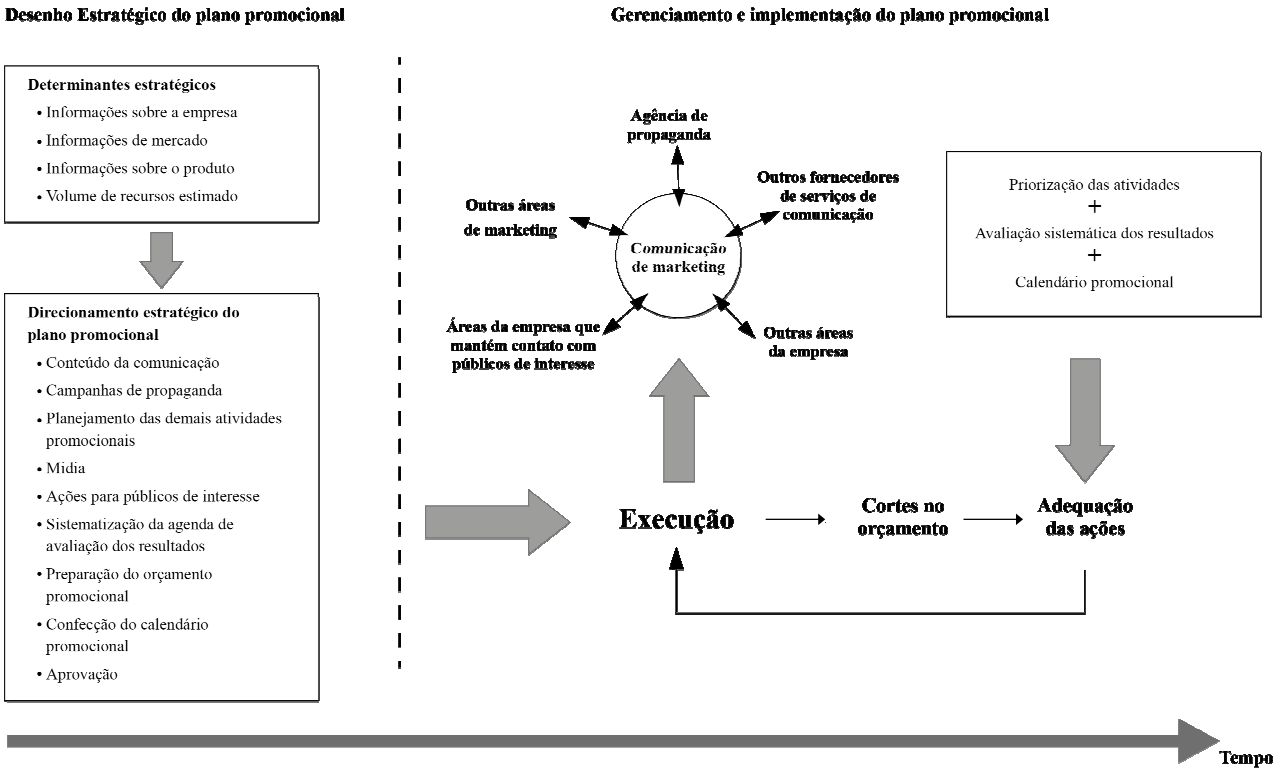


Ilustração 29: Sistematização do processo de planejamento da comunicação de *marketing*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar o processo de planejamento da comunicação de *marketing* adotado pelas empresas, as decisões dos elementos que dele fazem parte e propor uma sistematização desse processo. A ausência de estudos que contemplassem esses dois temas de forma conjunta a partir da realidade empresarial brasileira motivou a realização do estudo.

Para atingir esse objetivo, optou-se pela realização de um estudo exploratório e qualitativo, o qual foi desenvolvido em duas etapas complementares. A primeira etapa consistiu na pesquisa bibliográfica sobre os temas planejamento e comunicação de *marketing*. A segunda parte correspondeu à pesquisa empírica, realizada por meio de entrevistas em profundidade aplicadas em dez empresas, cujo gestor da área de comunicação, em cada uma delas, foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011, publicado pelo jornal *Meio & Mensagem*.

Os resultados da pesquisa empírica indicaram que o processo de planejamento da comunicação de *marketing* adotado pelas empresas praticamente se resume no planejamento e execução das campanhas de propaganda, principal forma de comunicação empregada. Constatou-se que algumas decisões clássicas do processo de planejamento da comunicação citadas na literatura não são consideradas pelas empresas, seja porque algumas delas já são consolidadas e difundidas para todos os envolvidos no processo, seja porque o maior envolvimento com a decisão ocorre na execução do plano e não no seu planejamento.

A implementação das ações tem sido a maior preocupação por parte das empresas, pois é necessário cumprir as metas estabelecidas, adequar as ações em virtude dos cortes de orçamento que ocorrem durante o processo e, ao mesmo tempo, buscar a manutenção das principais ações estabelecidas para que o direcionamento geral da comunicação seja mantido. Dessa forma, percebe-se que os gestores da área de comunicação tendem a adotar uma postura tradicional e investir em pontos de contato historicamente seguros, ou seja, nas mídias de massa tradicionais e, de forma contundente, em esforços de comunicação baseadas na Internet,

devido ao baixo custo de execução, ao maior controle e acompanhamento dos resultados e à grande exposição gerada por este meio.

Os resultados que chamaram a atenção e que podem comprometer o desenvolvimento e a efetividade das ações e até mesmo distorcer a avaliação dos resultados dos esforços promocionais relacionam-se com: i) a forte relação existente entre as ações de comunicação e os objetivos relacionados às vendas que foi encontrada em algumas empresas; ii) a constatação da pouca ou nenhuma participação do gestor da comunicação na decisão final do orçamento da área; iii) a não incorporação de outras modalidades de comunicação no contexto do planejamento; iv) a falta de critérios para justificar os cortes de verba durante o período promocional; v) a adoção por boa parte das empresas dos métodos de julgamento e percentual de vendas para determinar o valor do orçamento da comunicação.

De forma a contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o campo da comunicação de *marketing*, especificamente no que se refere à atividade de planejamento, a pesquisa apresentou uma proposta desenvolvida por este autor para sistematizar o processo de planejamento da comunicação de *marketing*, a qual foi construída a partir dos pressupostos da revisão da literatura e dos resultados da pesquisa empírica.

5.1 Limitações da pesquisa

A primeira limitação da pesquisa relaciona-se com seu caráter exploratório, o que impede as generalizações dos resultados. Dessa forma, é necessário mencionar que os achados da pesquisa são restritos às empresas que participaram do estudo.

As entrevistas foram realizadas com profissionais ligados ao processo de desenvolvimento da comunicação de *marketing*. Entretanto, nas empresas existem outros profissionais que também atuam na área e que poderiam fornecer informações diferentes, o que levaria a um conjunto de resultados distintos, com maior ou menor profundidade de detalhes.

Deve-se fazer menção ao fato de que os dados coletados e analisados foram extraídos de apenas um profissional de cada empresa. Acredita-se que, se as entrevistas envolvessem

múltiplos respondentes, as informações poderiam ser mais ricas e baseadas em outras experiências.

Outra consideração que deve ser feita reside no método adotado para a análise dos dados (análise de conteúdo), que, por sua natureza, é subjetivo e dependente da interpretação do pesquisador durante todo processo de análise.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Considerando a complexidade envolvida na implementação do plano promocional, sugere-se a realização de pesquisas para aprofundar esse aspecto do processo, detalhando as dificuldades enfrentadas pelas empresas, aprofundando na compreensão sobre as estratégias para lidar com os cortes no orçamento, dentre outras questões.

Foi percebido que algumas empresas estabelecem um relacionamento bem próximo com suas agências de propaganda e outras não valorizam ou desejam esse tipo de aproximação. Baseado nisso, levantamentos poderiam ser feitos para compreender melhor as questões que cercam o relacionamento entre agências e anunciantes, identificando os motivos que levam a uma maior e/ou menor aproximação.

Outra possibilidade de pesquisa que emerge a partir deste estudo diz respeito à análise do processo da comunicação de *marketing* desenvolvido por empresas brasileiras com atuação no exterior, com o objetivo de identificar as adaptações do composto promocional e as similaridades e diferenças com relação às práticas adotadas no mercado doméstico. A presente pesquisa foi realizada com grandes anunciantes com relativo grau de profissionalização na área de comunicação de *marketing*, e entende-se que estudos com empresas de médio porte poderiam trazer outros subsídios para a área de conhecimento e comparações interessantes.

Por fim, entende-se que estudos futuros de abordagem quantitativa poderiam ser desenvolvidos com o objetivo de verificar a aplicabilidade da proposta, observando sua aderência em contextos diversos e com um número maior de empresas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

ANANTACHART, Saravudh. *Integrated marketing communications and market planning: their implications to brand equity building.* ***Journal of Promotion Management***, v. 11, n. 1, 2004.

ANDERSON, Carol H.; VINCZE, Julian W. ***Strategic marketing management***. Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.

ANGELONI, Maria T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, Harry I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. In: ANSONFF, Harry I.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.

BAPTISTA, Myrian V. **Planejamento social**: intencionalidade e instrumentação. São Paulo: Veras, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRY, Thomas E.; HOWARD, Daniel J. *A review and critique of the hierarchy of effects in advertising.* ***International Journal of Advertising***, v. 9, n. 2, p. 121-135, 1990.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Propaganda e promoção**: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégia. São Paulo: Saraiva, 2009.

BURNETT, John; MORIARTY, Sandra. ***Introduction to marketing communications***. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

CAEMMERER, Barbara. *The planning and implementation of integrated marketing communications*. ***Marketing Intelligence & Planning***, v. 24, n. 4, p. 524-538, 2009.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

_____. Revisando um modelo de plano de marketing. **Revista Marketing**, n. 121, p. 48-64, 1983.

_____; IKEDA, Ana A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARVALHO, Horácio M. de. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CASTRONOVO, Cristina; HUANG, Lei. *Social media in an alternative marketing communication model.* ***Journal of Marketing Development and Competitiveness***, v. 6, n. 1, p. 117-131, 2012.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____; PETER John P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COLLEY, Russell H. **DAGMAR**: sistema de definição de objetivos publicitários para medir a eficiência da propaganda. São Paulo: Pioneira, 1976.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel. F. **Marketing estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana A. Planejamento de comunicação de marketing: um estudo exploratório. **Revista UNICSUL**, v. 11, p. 149-162, 2006.

_____; SHIMP, Terence A. **Comunicação de marketing**: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAFT, Richard L.; MARCIC Dorothy. ***Understanding management***. Mason: Thomson South Western, 2004.

DAHLÉN, Micael; LANGE, Fredrik; SMITH, Terry. ***Marketing communications****: a brand narrative approach*. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.

DAYMON, Christine; HOLLOWAY, Immy. ***Qualitative research methods in public relations and marketing communications*.** London: Routledge, 2011.

DELLAGNELO, Eloise H.L.; SILVA, Rosimeri C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIAS, José M. A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo; FERNANDES, Marcos A. C.; DIAS, José M. A. M. **Planejamento empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

EGAN, John. ***Marketing communications***. London: Thomson Learning, 2007.

ENGEL, James F.; WARSHAW Martin, R.; KINNEAR Thomas C.; REECE, Bonnie B. ***Promotional strategy****: an integrated marketing communication approach*. Cincinnati: Pinnaflex, 2000.

EWING, Michael T. *Integrated marketing communications measurement and evaluation.* ***Journal of Marketing Communications***, v. 15, n. 2, p. 103-117, 2009.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FILL, Chris. ***Marketing communications****: contexts, strategies, and applications*. Harlow: Prentice Hall, 2002.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GABRIELLI, Veronica; BALBONI, Bernardo. *SME practice towards integrated marketing communications*. ***Marketing Intelligence & Planning***, v. 28, n. 3, 2010.

GALINDO, Daniel dos Santos. As competências comunicacionais a serviço do mercadológico. In: _____. (Org.). **Comunicação mercadológica**: uma visão multidisciplinar. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

_____. **Aumento de eficácia do projeto mercadológico do anunciante**: reflexões metodológicas. 1986. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 1986.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIGLIO, Fabiola D. Implicações dos meios digitais na comunicação de marketing. In: XIII SEMEAD – Seminários em Administração, 2010, São Paulo, **Anais**... São Paulo, 2010.

GILLIGAN, Colin; WILSON, Richard M. S. ***Strategic marketing planning***. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009.

GIRALDI, Janaina de M. E.; CAMPOMAR Marcos C. Implementação eficaz de planos de marketing. ***eGesta*** **- Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, out./dez. 2005.

GLUCK, Frederick ; KAUFMAN, Stephen; WALLECK, Steven. *The four phases of strategic management.* ***Journal of Business Strategy***, v. 2, n. 3, p. 9-21, 1982.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREENLEY, Gordon; HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John. *Management processes in marketing planning.* ***European Journal of Marketing,*** v. 38, n. 8, 2004.

GURAU, Calin. *Integrated online marketing communication: implementation and management.* ***Journal of Communication Management****,* v. 12, n. 2, p. 169-184, 2008.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. ***Strategic management****: a integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HAYMAN, Dana; SCHULTZ, Don E. *Measuring returns on marketing and communications investments.* ***Strategy & Leadership***, v. 27, n. 3, p. 26-33, 1999.

HEO, Jun; CHO, Chang-Hoan. *A new approach to target segmentation: media-usage segmentation in the multi-media environment.* ***Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing***, v. 17, n. 3, p. 145-155, 2009.

HOLM, Olof. *Integrated marketing communication: from tactics to strategy.* ***Corporate Communications***, v. 11, n. 1, 2006.

IKEDA Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. **BASE** – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 4, n. 2, p. 113-125, maio/ago. 2007.

_____; CRESCITELLI, Edson. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. **Revista Marketing**, v. 352, p. 51-58, 2002.

JAIN, Subhash C. ***Marketing planning and strategy***. Cincinnati: South Western Publishing, 1993.

KELLER, Kevin L. *Building strong brands in a modern marketing communications environment.* ***Journal of Marketing Communications***, v. 15, n. 2, p. 139-155, 2009.

_____. *Mastering the marketing communications mix: micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs.* ***Journal of Marketing Management***, v. 17, p. 819-847, 2001.

KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; BERKOWITZ, Eric N.; RUDELIUS, William. **Marketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KERR, Gayle; SCHULTZ, Don; PATTI, Charles; KIM, Ilchul. *An inside-out approach to integrated marketing communications: an international analysis.* ***International Journal of Advertising***, v. 27, n. 4, p. 511-548, 2008.

KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. ***Marketing research****: an applied approach*. Tokyo: McGrawHill Kogakusha, 1979.

KITCHEN, Philip J. *New paradigm – IMC – under fire.* ***Competitiveness Review***, v. 15, n. 1, p. 72-80, 2005.

_____; SCHULTZ, Don E. IMC: *New horizon/false dawn for a marketplace in turmoil?* ***Journal of Marketing Communications***, v. 15, n. 2/3, p. 197-204, 2009.

KLIATCHKO, Jerry G. *IMC 20 years after: a second look at IMC definitions.* ***International Journal of Integrated Marketing Communications***, v. 1, n. 2, p. 7-12, 2009.

_____. *Revisiting the IMC construct: a revised definition and four pillars.* ***International Journal of Advertising***, v. 27, n. 1, p. 133-160, 2008.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril**. Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAMB JUNIOR, Charles W.; HAIR JUNIOR, Joseph F.; McDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000

LAVIDGE, Robert J.; STEINER, Gary A. *A model for predictive measurements of advertising effectiveness.* ***Journal of Marketing***, v. 25, n. 6, p. 59-62, 1961.

LLOYD, Carla V. Meios de comunicação: um mercado em constante mudança. In: JONES, John P. (Org.). **A publicidade como negócio**. São Paulo: Nobel, 2002.

LOW, George S. *Correlates of integrated marketing communications.* ***Journal of Advertising Research***, v. 40, n. 3, p. 27-39, 2000.

_____; MOHR, Jakki J. *Setting advertising and sales promotion budgets in multi-brand companies.* ***Journal of Advertising Research***, v. 39, p. 67-78, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; _____. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES DE MELO, José. A recepção das ideias de Wilbur Schramm no Brasil. ***Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación***, v. 6, p. 13-21, 2007.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. ***Designing qualitative research***. Sage Publications, 1995.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (Orgs.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATTAR, Fauze N. Plano de Marketing. In: MATTAR, Fauze N. (Org.). **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados**: estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market.” São Paulo: Atlas, 2009.

MAYKUT, Pamela; MOREHOUSE, Richard. ***Beginning qualitative research****: a philosophic and practice guide*. London: The Falmer Press, 1994.

McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Ten barriers to marketing planning.* ***The Journal of Business & Industrial Marketing***, v. 7, n. 1, 1992.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MENDES, Rodrigo H.; BINDER, Marcelo P.; PRADO JÚNIOR, Sérvio. T. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In: ENANPAD. Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador, **Anais**...Salvador: ANPAD, 2006.

MOORE, Jeri; THORSON, Esther. *Strategic planning for integrated marketing communications programs*. In: THORSON, Esther; MOORE, Jeri (Eds.). ***Integrated communication****: synergy of persuasive voices*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOZZATO, Anelise R. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. In: ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2010, Rio de Janeiro, **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

NELSON-FIELD, Karen; RIEBE, Erica. *The impact of media fragmentation on audience targeting: an empirical generalization approach,* ***Journal of Marketing Communications***, v. 17, n. 1, p. 51-67, 2011.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing:** relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'GUINN, Thomas C.; ALLEN, Chris T.; SEMENIK, Richard J. **Propaganda e promoção integrada da marca**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Denize C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 16, n. 4, p. 569-576, 2008.

OLIVEIRA, Djalma P.R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Eliana; ENS, Romilda T.; ANDRADE, Daniela B.S.F.; DE MUSIS, Carlo R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 4, n. 9, p. 11-28, 2003.

PATRIOTA, Karla R.M.P. Aproximando-se do target: uma abordagem fora das mídias de massa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27, 2004. Porto Alegre. **Anais**... São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

PATTON, Michael Q. ***Qualitative evaluation and research methods***. London: Sage Publications, 1990.

PERCY, Larry. **Strategies for implementing integrated marketing communications**. Chicago: NTC Business Book, 1997.

PEREIRA, Eliane. Editorial. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 28 maio 2012. Caderno Especial Agências e Anunciantes, p. 3.

_____; SILVA, Sandra R. Ranking de anunciantes. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 28 maio 2012. Caderno Especial Agências e Anunciantes, p. 49-56.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sergio. **Comunicação e marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

PICKTON, David; BRODERICK, Amanda. ***Integrated marketing communications***. Harlow: Pearson Prentice Hall, 2005.

PIERCY, Nigel F.; MORGAN, Neil A. *The marketing planning process: behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility.* ***Journal of Business Research***, v. 29, n. 3, p. 167-178, 1994.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSITER, John R.; PERCY, Larry. ***Advertising communications and promotion management***. New York: McGraw-Hill, 1997.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHRAMM, Wilbur. ***The process and effects of mass communication***. Urbana: University of Illinois Press, 1970.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing**: como obter resultados mensuráveis através do uso de database e das comunicações integradas de marketing. São Paulo: Makron Books, 1994.

SELLTIZ, Claire *et al*. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing**: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SISSORS, Jack Z.; BUMBA, Lincoln. **Planejamento de mídia**. São Paulo: Nobel, 2001.

SMITH, Paul; BERRY, Chris; PULFORD, Alan. ***Strategic marketing communications****: new ways to build and integrate communication*. London: Kogan Page, 1997.

_____; TAYLOR, Jonathan. ***Marketing communications****: an integrated approach*. London: Kogan Page, 2004.

SOUSA, Janara K. L. L.; VARÃO, Rafiza. Harold Lasswell: as contribuições do "paladino" do saber comunicacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29, 2006. São Paulo. **Anais**... São Paulo: Intercom, 2006. CD-ROM.

STEINER, George A. ***Top management planning***. New York: The Macmillan Company, 1969.

STEVENS, Robert E.; LOUDON, David L.; WRENN, Bruce; WARREN, William E. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SWAIN, William N. *Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel, and how can we measure success?* ***Journal of Advertising Research***, v. 44, n. 1, p. 46-65, 2004.

TABATONI, Pierre; JARNIOU, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSONFF, Harry I.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

TAYLOR, Ronald E. *A six-segment message strategy wheel.* ***Journal of Advertising Research***, v. 39, p. 7-17, 1999.

THAYER, Lee O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas. São Paulo: Atlas, 1979.

THORSON, Esther; MOORE, Jeri. *Introduction*. In: THORSON, Esther; MOORE, Jeri (Eds.). ***Integrated communication****: synergy of persuasive voices*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

TOLEDO, Geraldo L. **Administração estratégica e marketing estratégico.** Apresentação para a disciplina de Marketing Estratégico. São Paulo, FEA-USP. 1º semestre de 2009.

TOLEDO, Luciano A.; CAMPOMAR, Marcos C.; TOLEDO, Geraldo L. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, abr./jun. 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

URDAN, André, T. URDAN, Flávio T. **Marketing estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VALLES, Miguel S. ***Técnicas cualitataivas de investigación social****: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis, 1999.

WARNABY, Gary; YIP, Kit M. *Promotional planning in UK regional shopping centres: an exploratory study.* ***Marketing Intelligence e Planning*****.** v. 23, n. 1, p 43-57, 2005.

WEBSTER, Frederick E. *The changing role of marketing in the corporation.* ***Journal of Marketing,*** vol**.** 56, 1992.

WEST, Douglas; PRENDERGAST, Gerald P. *Advertising and promotions budgeting and the role of risk.* ***European Journal of Marketing****,* v. 43, n. 11/12, p. 1457-1476, 2009.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. **Pensar a comunicação**. Brasília: UNB, 2004.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YESHIN, Tony. ***Integrated marketing communications****: the holistic approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista
APÊNDICE 2 – Texto padrão do *e-mail* enviado para as empresas

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista

Cargo do entrevistado:

Bloco 1 – Elementos de decisão da comunicação de *marketing*

Público-alvo

- A comunicação de sua empresa é dirigida para outros públicos de interesse? Ou apenas o consumidor final é considerado?
- Existe algum critério para a seleção desses públicos?
- Departamentos distintos "conversam" com públicos específicos? A área de comunicação de *marketing* atua em conjunto com esses departamentos para se comunicar com públicos específicos?
- A identificação do público-alvo ocorre a partir de estudos de segmentação?
- A empresa elabora planos de ação para cada público relevante?

Objetivos

- Os objetivos pretendidos têm relação com os objetivos de *marketing*/corporativos?
- Na definição dos objetivos, existe maior preocupação em atingir metas ligadas a vendas ou à comunicação?

Conteúdo da comunicação

- O conteúdo da comunicação é construído a partir dos atributos, valores e posicionamento da marca?
- O conteúdo da comunicação evidencia os atributos e características dos produtos?
- A empresa utiliza elementos visuais (cores, tipos de letra, mascotes) e endossantes para reforçar o conteúdo da comunicação?
- A empresa se preocupa em enviar o mesmo conteúdo para todos os públicos, buscando uma unidade na comunicação? Existem abordagens diferentes?
- A empresa realiza pesquisas com consumidores para subsidiar a construção das mensagens da comunicação?

Formas de comunicação

- Como as diferentes formas de comunicação são selecionadas? Quais critérios são utilizados?
- A propaganda ainda é a forma mais utilizada de comunicação?

Meios de comunicação

- A empresa investe em variados meios de comunicação (mídias e veículos)? Como eles são selecionadas? A escolha é baseada nos objetivos da comunicação, verba, público?
- Como tem sido a utilização da Internet como meio de comunicação?

Orçamento

- Como a empresa determina o valor dos investimentos em comunicação?
- A empresa segue algum método? Os valores passam por aprovação? Como é definido? Quem aprova?
- Geralmente o processo tem início em instâncias superiores (CEO, presidência) ou na área de *marketing*?
- Existem cortes de orçamento?

Avaliação dos resultados

- A empresa avalia os resultados da comunicação? Como esse processo é realizado?
- Qual tem sido o foco das análises (vendas ou comunicação/marca)?
- As campanhas são testadas?
- Os resultados das ações na Internet são avaliados?

Fornecedores

- A empresa trabalha com quais tipos de agências de comunicação?
- Comente sobre as funções desempenhadas pela principal agência de comunicação e sobre o relacionamento entre a empresa x agência

Bloco 2 - Processo de planejamento

- Você segue um processo sistemático para planejar as ações (tomar as decisões) de comunicação?
- Quais são as etapas desse processo?
- Como as decisões anteriores (objetivos, meios, orçamento...) são agrupadas nesse processo?
- Quem participa do processo de planejamento? Elementos da empresa e também elementos externos (consultores, agências de comunicação, etc.)?
- Os resultados do planejamento passam por aprovação?

APÊNDICE 2 – Texto padrão do *e-mail* enviado para as empresas

Prezado Sr./ Sra.....

Sou aluno de doutorado do programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), tendo como orientador o Prof. Dr. Edson Crescitelli.

Minha pesquisa tem por objetivo compreender como é o processo de planejamento da comunicação de *marketing* nas empresas brasileiras e como as decisões relacionadas à comunicação são tomadas (como se definem ferramentas e meios, avaliação de resultados, etc.).

O levantamento de dados será realizado em empresas que figuram na lista dos maiores anunciantes do Brasil, por meio de entrevistas pessoais com os gestores de comunicação de *marketing*, e a sua empresa consta nessa lista.

Meu objetivo é agendar uma entrevista no dia e horário mais adequados às necessidades da empresa. A entrevista tem duração prevista de uma hora. Ressalto que essa pesquisa é exclusivamente para fins acadêmicos.

Fico à disposição para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Fabiano P. Galão
Aluno do programa de pós-graduação em Administração (FEA-USP)
Matrícula: 6869977

Prof. Dr. Edson Crescitelli
Orientador