

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

RENATA STEFFANONI BERNARDES DE QUEIROZ

Modelo para avaliação da comunicação em franquias, baseado na criação de experiências para o consumidor no ponto-de-venda.

SÃO PAULO

2015

RENATA STEFFANONI BERNARDES DE QUEIROZ

Modelo para avaliação da comunicação em franquias, baseado na criação de experiências para o consumidor no ponto-de-venda.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciência da Comunicação.

Área de concentração: III - Interfaces sociais da comunicação

Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

São Paulo

2015

Nome: QUEIROZ, Renata Steffanoni Bernardes.

Título: Modelo para avaliação da comunicação em franquias, baseado na criação de experiências para o consumidor no ponto-de-venda.

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

QUEIROZ, R. S. B. Modelo para avaliação da comunicação em franquias, baseado na criação de experiências para o consumidor no ponto-de-venda. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2015.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Ao meu companheiro e grande amor Mauricio e meus filhos Guilherme e Letícia que me incentivaram e apoiaram ao longo da elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho significa a conclusão de uma importante etapa para minha carreira de pesquisador e professor e complementa minha formação também na área de comunicação. Muitos contribuíram para sua concretização e espero que todos se sintam homenageados, pois seria impossível chegar aqui sem o compartilhamento de ideias, leituras e até mesmo dúvidas que surgiram nas várias conversas ao longo dos últimos anos. No entanto, nomeio apenas as pessoas que tiveram uma contribuição direta e formal para sua conclusão:

- Ao Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze pela amizade, profissionalismo e orientação, que me acolheram e ampararam nos momentos mais difíceis do doutorado.
- Aos professores da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo pela transmissão de conhecimento e construção de uma visão mais ampla da comunicação.
- Aos funcionários do PPGCOM que sempre me ajudaram na escolha das disciplinas e caminhos corretos a seguir.
- Aos Profs. Dr. Claudio Felisoni de Angelo, Dr. Fauze N. Mattar, Dr. Nuno Manoel M. D. Fouto, Dr. José Augusto G. da Silveira, Dr. Edson Crescitelli e muitos outros do Departamento de Administração da FEA, com os quais aprofundi meus conhecimentos de marketing durante o curso de mestrado.
- À Universidade Presbiteriana Mackenzie e aos professores do CCSA pelo apoio, em especial Nereida, Marcelo e Marcia grandes amigos e parceiros na pesquisa e docência.
- Aos colegas do doutorado João Castanheira Filho, Laura Santana e Vivian Smith pelas conversas, aulas e trabalhos enriquecedores.
- Aos amigos Leonardo e Samanta, fundamentais para o desenvolvimento e estruturação da pesquisa de campo e realização dos testes.
- Aos meus familiares que compreenderam minha ausência em diversas ocasiões e me auxiliaram nas atividades cotidianas, em especial meus pais, Osmar e Neide e meus irmãos, Mario Henrique, Karin e agora Bruno.
- Aos meus filhos Guilherme e Letícia, dos quais tiro minha inspiração e dedico minha vida. Mesmo tão jovens já são capazes de compreender a importância deste trabalho.
- Ao meu marido Mauricio, tutor, companheiro e meu amor infinito.

RESUMO

QUEIROZ, Renata Steffanoni Bernardes. **Modelo para avaliação da comunicação em franquias, baseado na criação de experiências para o consumidor no ponto-de-venda.** 2015. 182 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015.

Esse trabalho propõe-se a apresentar um modelo conceitual para avaliação da comunicação em franquias, a partir da criação de experiências diferenciadas para o consumidor no ponto-de-venda e consolidação das marcas que atuam nesse formato. Com o referencial teórico apresentado, pretendeu-se realizar um mapeamento sobre a evolução do marketing na tentativa de identificar elementos que promovam maior satisfação e envolvimento do consumidor através da comunicação integrada. Destacou-se também o processo de planejamento da comunicação e o maior entendimento da contribuição dos investimentos em comunicação no ponto-de-venda para o fortalecimento da marca, consolidação do posicionamento e construção de mecanismos de fidelização com clientes. O objeto de estudo foram empresas de franquia em função do rápido crescimento da receita e elevado número de lojas, como também por possuir uma comunicação integrada que contemple ações de ponto-de-venda fortemente associadas à marca. A pesquisa de campo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa em profundidade, buscando identificar como empresas que atuam no formato de franquia realizam os investimentos em comunicação, implementam tais ações e avaliam os resultados. Como resultados, pode-se identificar nas duas empresas analisadas dificuldade em avaliar e medir o retorno e contribuição das atividades de comunicação, em especial realizadas no ponto-de-venda, mesmo sendo hoje um importante ponto de contato para comunicação e realização de transações com consumidores e clientes. A análise dos casos e a revisão da literatura permitiram a elaboração de um modelo conceitual para avaliação da comunicação a ser utilizada conforme as dimensões dos franqueadores e franqueados, na geração de resultados e construção de mecanismos de fortalecimento das marcas e fidelização dos consumidores. Essa abordagem contribui para a consolidação dos estudos na área de avaliação e mensuração dos retornos de comunicação, bem como para o aprimoramento das atividades desenvolvidas por empresas de bens de consumo e serviços que atuam no formato de franquia ou até mesmo outros formatos que pretendem aumentar os investimentos em comunicação para o fortalecimento da marca e melhores resultados no longo prazo.

Palavras-chave: Avaliação da Comunicação, Franquia, Experiência do Consumidor.

ABSTRACT

QUEIROZ, Renata Steffanoni Bernardes. **Model for evaluation of communication in franchises, based on creating experiences for the consumer at the point of purchase.** 2015. 182 pages. Thesis (Doctorate) - School of Communication and Arts, University of São Paulo. São Paulo, 2015.

This study aims to present a conceptual model for the evaluation of communication in franchises, from creating unique experiences for the consumer at the point of sale and consolidation of brands that operate in this format. With the presented theoretical framework, it is intended to map on the evolution of marketing in an attempt to identify elements that promote greater satisfaction and consumer engagement through integrated communication. Also notable was the communication planning process and greater understanding of the contribution of investment in communication at the point of purchase to strengthen the brand, positioning consolidation and building loyalty mechanisms with customers. The object of study were franchise companies due to the rapid growth of revenue and the large number of shops, but also equipped with a communication that includes point-of-purchase actions strongly associated with the brand. The field research was characterized as a qualitative research, trying to identify how companies that work in the franchise format prepare investment in communication, implement such actions and evaluate the results. The results indicates that the two companies analyzed has difficulty in assessing and measuring the return and contribution of communication activities, in particular performed at the point-of-purchase, today is an important point of contact for communications and transactions with customers and clients. The analysis of the cases and the literature review allowed the development of a conceptual framework for the evaluation of communication to be used as the size of franchisors and franchisees in the generation of results and construction of strengthening mechanisms of brands and loyalty of consumers. This approach contributes to the consolidation of the studies in the area of evaluation and measurement of communication returns, as well as to the improvement of activities for consumer goods and services companies operating in the franchise format or even other formats aimed at increasing the investments in communications to strength the brand and better results in the long run.

Key words: Evaluation of Communication, Franchise, Customer Experience.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arcabouço teórico da pesquisa	19
Figura 2 - Modelo sistêmico 3Puts	26
Figura 3 - Aspectos experimentais do consumo	32
Figura 4 - Fluxograma sistêmico para a comunicação	49
Figura 5 - O processo de circuito fechado dos investimentos em comunicação	50
Figura 6 - Modelo de efeitos ambientais do ponto-de-venda no comportamento do consumidor	64
Figura 7 - Interdependência das métricas de Marketing.....	80
Figura 8 - Componentes geradores de valor para o cliente	81
Figura 9 - Proposta de modelo conceitual (<i>conceptual framework</i>) para avaliação da comunicação no ponto-de-venda	154

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução mercado de franquias	18
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de <i>Brand Equity</i>	28
Quadro 2 - Distinções Econômicas e Evolução do Consumo	33
Quadro 3 - Utilização das ações de comunicação a partir dos objetivos mercadológicos	60
Quadro 4 - Métricas de Marketing	79
Quadro 5 - Modelos de métricas e produtividade de marketing	84
Quadro 6 - Métricas operacionais de trade marketing e seus impactos.....	86
Quadro 7 - Métricas de avaliação e mensuração	94
Quadro 8 - Plataformas de gestão e mensuração de ROI de comunicação	95
Quadro 9 - Nova abordagem para a gestão de merchandising	98
Quadro 10 - Métricas Quantitativas e Qualitativas para refinamento da avaliação da comunicação integrada de marketing - Estudo de caso Empresa B	135
Quadro 11 - Síntese comparativa dos estudos de caso utilizados.....	145
Quadro 12 – Definição dos objetivos da comunicação na empresa	175
Quadro 13 – Mecanismos de avaliação da comunicação e frequência de uso na empresa	176
Quadro 14 – Avaliação desempenho das franquias.....	178
Quadro 15 – Ferramentas mais utilizadas para a comunicação no ponto-de-venda.....	180
Quadro 16 – Avaliação da comunicação no ponto-de-venda	181

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA - Associação Brasileira de Anunciantes

ABF - Associação Brasileira de Franquia

CRM - Customer Relationship Managment

CVL - Customer Lifetime Value

KPI - Key Performance Indicator

PDV - Ponto de Venda

PIB - Produto Interno Bruto

ROI - Return over investment

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA	15
1.2	ESTRUTURA DA TESE	20
2	EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE MARKETING	23
2.1	Construção e gestão do valor da marca	27
2.2	Marketing experiencial	31
3	COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA.....	39
3.1	O papel do comunicador para a construção da marca	42
3.2	Processo de Planejamento da Comunicação.....	44
3.3	Ferramentas de Comunicação de Marketing para a Construção da Marca e Criação de Experiência	52
3.4	Comunicação no ponto de venda.....	61
4	Canais de marketing e novas formas de distribuição	66
4.1	Modelo de franquia.....	68
4.2	Novos formatos e gestão multicanal.....	71
5	Controle, avaliação e mensuração em marketing e comunicação	75
5.1	Modelos de Avaliação de Desempenho de Marketing	76
5.2	Avaliação de Desempenho de Marketing no Canal e em Franquias	85
5.3	Avaliação de Desempenho da Comunicação no Ponto-de-venda	89
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	99
6.1	Tipo de pesquisa	99
6.2	Definição da amostra	101
6.3	Coleta de dados.....	102
6.4	Seleção das empresas.....	103
6.5	Método de análise dos dados	104
7	ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS DADOS	107

7.1	Caracterização dos Dados Coletados e das Empresas Estudadas.....	107
7.2	Estudo de caso A	108
7.2.1	Descrição da empresa.....	108
7.2.2	Processo de Planejamento da Comunicação	110
7.2.3	Principais objetivos da comunicação e ações desenvolvidas.....	111
7.2.4	Contribuição da comunicação para construção da marca e obtenção de resultados.....	113
7.2.5	Investimentos em comunicação no ponto-de-venda e criação de experiências	115
7.2.6	Avaliação e mensuração do desempenho de comunicação	119
7.2.7	Indicadores de desempenho do cliente associados a satisfação e experiência no ponto-de-venda.....	121
7.2.8	Limitações e considerações da análise do caso A	122
7.3	Estudo de caso B	124
7.3.1	Descrição da empresa.....	124
7.3.2	Processo de planejamento da comunicação	129
7.3.3	Principais objetivos da comunicação e ações desenvolvidas.....	130
7.3.4	Contribuição da comunicação para construção da marca e obtenção de resultados.....	132
7.3.5	Investimentos em comunicação no ponto-de-venda e criação de experiências	136
7.3.6	Avaliação e mensuração do desempenho de comunicação	139
7.3.7	Avaliação de desempenho do cliente associados a satisfação e experiência no ponto-de-venda.....	141
7.3.8	Limitações e considerações da análise do caso B	143
7.4	Síntese Comparativa dos Estudos de Caso	145
8	MODELO CONCEITUAL PROPOSTO	149
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	160
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
	APÊNDICES	172

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais de marketing têm sido fortemente questionados pela ausência ou dificuldade em justificar gastos crescentes em suas várias atividades e campos de atuação, em especial a partir das novas perspectivas e maior competitividade dos mercados. Em resposta a isso, tem se dedicado grande esforço ao processo de planejamento, implementação, controle, avaliação e mensuração do retorno dos investimentos em tais atividades.

O processo de planejamento é algo bastante disseminado na área de marketing e comunicação e na condução de todas as suas atividades. No entanto, muitas empresas ainda encontram dificuldades e limitações nas etapas de controle, avaliação e mensuração de suas atividades. Nesse contexto, sobressaem-se os instrumentos de avaliação financeira para mensurar o desempenho de marketing, dando-se menor destaque para os indicadores de desempenho não financeiros que buscam avaliar os fatores e instrumentos que gerem fidelização dos consumidores, bem como a criação de valor de marca no longo prazo.

A mesma dificuldade também é observada na comunicação, que a cada dia enfrenta maior pressão em desenvolver formas de demonstrar a importância de suas atividades e uso de diferentes ferramentas, uma vez que representam parte significativa dos investimentos em marketing.

A partir da crescente necessidade e importância da avaliação dos investimentos na área de comunicação, esta tese pretende identificar os mecanismos de avaliação utilizados na comunicação de empresas no formato de canal de marketing exclusivo ou semi-exclusivo de franquias, a fim de se propor um modelo conceitual que auxilie o planejamento da comunicação e avaliação de resultados.

Com esse objetivo, pretende-se mapear o processo de planejamento da comunicação e os mecanismos de avaliação utilizados pelas empresas no formato de franquias, a partir da realização de estudos de caso, para o desenvolvimento estruturado da avaliação das ações de comunicação, em especial, no ponto-de-venda, uma vez que tem sido observado crescimento significativo dos recursos direcionados para esse ponto de contato com os consumidores.

Adicionalmente, sabe-se que tais elementos de comunicação são atualmente considerados importantes para a criação de experiências diferenciadas no ponto-de-venda e consolidação das marcas em vários setores do mercado de bens de consumo e serviços.

É fundamental também destacar a importância do relacionamento e a comunicação entre os proprietários das lojas e os gestores da marca nesse processo, permitindo que tais investimentos consolidem a posição das marcas e garantam o resultado para franqueadores e franqueados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Para a valorização contínua da área de marketing torna-se imprescindível desenvolver formas de demonstrar a importância de suas atividades para identificar e avaliar os impactos das ações, especialmente as de comunicação, que representam investimentos e recursos elevados em grande parte da empresas.

Desta forma, observa-se a crescente necessidade e preocupação dos profissionais responsáveis pela alocação dos recursos de comunicação em justificarem os investimentos realizados, dado as mudanças do comportamento do consumidor, mudanças tecnológicas e novas ferramentas que surgem com a era digital e novas perspectivas mercadológicas.

De acordo com Farris *et al* (2007), os profissionais de marketing estão cada vez mais pressionados em quantificar o valor de produtos, clientes, canais de distribuição e comunicação. São cada vez mais responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões. Portanto, não podem contar apenas com seu talento criativo, mas também precisam desenvolver orientação para busca de resultados e maior disciplina para a consolidação de todas as etapas de planejamento de suas ações.

Para que os objetivos de marketing e comunicação sejam alcançados e, em especial, a consolidação da marca e a fidelização dos consumidores, é preciso uma forte orientação para a avaliação de desempenho e retorno dos investimentos financeiros e não-financeiros de suas atividades, de maneira a garantir o cumprimento de todas as etapas e o alcance dos resultados esperados.

Portanto, é fundamental identificar e avaliar os indicadores de retornos incrementais no curto prazo, mas também obter a mensuração e previsibilidade dos retornos de prazos mais longos, associados à construção e fortalecimento da marca. Isso reforça e justifica o desenvolvimento de mecanismos de avaliação práticos e plausíveis, que tenham aplicação para o controle e gestão global das marcas, que também sejam tecnologicamente possíveis para a maior parte das organizações (SCHULTZ, 2002).

Yanaze, Freire e Senise (2013) defendem que a mensuração de retorno permite a construção de um processo mais tangível para a avaliação do desempenho de comunicação, uma vez que as ações de comunicação sempre terão consequências econômicas para as empresas. No entanto, reforçam a importância da avaliação como um processo mais abrangente com abordagem de vários fatores para o planejamento e tomada de decisão.

Para a consolidação desse processo, é fundamental o alinhamento do plano de comunicação aos objetivos organizacionais com foco em seus diferentes públicos de interesse, especialmente clientes e consumidores, o que representa um ponto comum entre vários autores da área que serão abordados nesse trabalho (SCHULTZ; BARNES, 2001; KOTLER; KELLER, 2012; BELCH; BELCH, 2008; SHIMP, 2009; CRESCITELLI; SHIMP, 2012; YANAZE, 2012; YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013;).

Isso porque, para a valorização contínua das atividades exercidas pela área de comunicação torna-se imprescindível desenvolver formas de demonstrar a importância de suas atividades para identificar e avaliar os impactos das ações de marketing que representam valores elevados de investimentos em cada uma das ações propostas pelas empresas envolvidas.

A criação de novos pontos de contato com o consumidor e o desenvolvimento de várias formas e canais de marketing levaram a investimentos crescentes no ponto-de-venda devido à grande influência no comportamento de compra do consumidor e no seu envolvimento e experiências com as marcas em diferentes setores.

Isso porque, segundo pesquisas realizadas pela *Global Associations for Marketing at Retail* (POPAI, 2013) o poder de compra dos consumidores tem crescido nos últimos anos e os consumidores estão tomando decisões de compra mais conscientes e responsáveis. No entanto, têm sido mais afetados pelas ações de marketing e comunicação no ponto-de-venda. A pesquisa revela que atualmente as taxas de decisão de compra dentro da loja representam aproximadamente 76% do volume de vendas, sendo que nesse percentual são incluídas as compras planejadas de maneira geral, na qual o comprador não define a marca, compras de itens substitutos e compras não planejadas, ficando de fora apenas as compras planejadas na residência. Esse indicador é bastante relevante para os fabricantes e varejistas porque é baseado em pesquisas de intenção de compra, pré e pós-venda, ou seja, o que o consumidor pretendia comprar antes de entrar no ponto-de-venda comparado ao que foi realmente comprado. Esses

resultados revelam que o marketing e a comunicação dentro da loja são fundamentais para diferenciar os varejistas bem como as marcas que realizam e investem nesse tipo de ação.

Conforme relatado em entrevista pelo presidente da POPAI Brasil, Romano Pansera, os fabricantes devem investir e atuar oferecendo vários tipos e categorias de produtos, iniciativas de comunicação e distribuição e em novos formatos e canais que reforcem a sua marca. (POPAI, 2013). Essa constatação reforça a necessidade de se trabalhar as ações que são realizadas na comunicação e no ponto-de-venda, importante ponto de contato para a consolidação do relacionamento com consumidores, bem como as oportunidades da criação de experiências de compra diferenciadas e memoráveis.

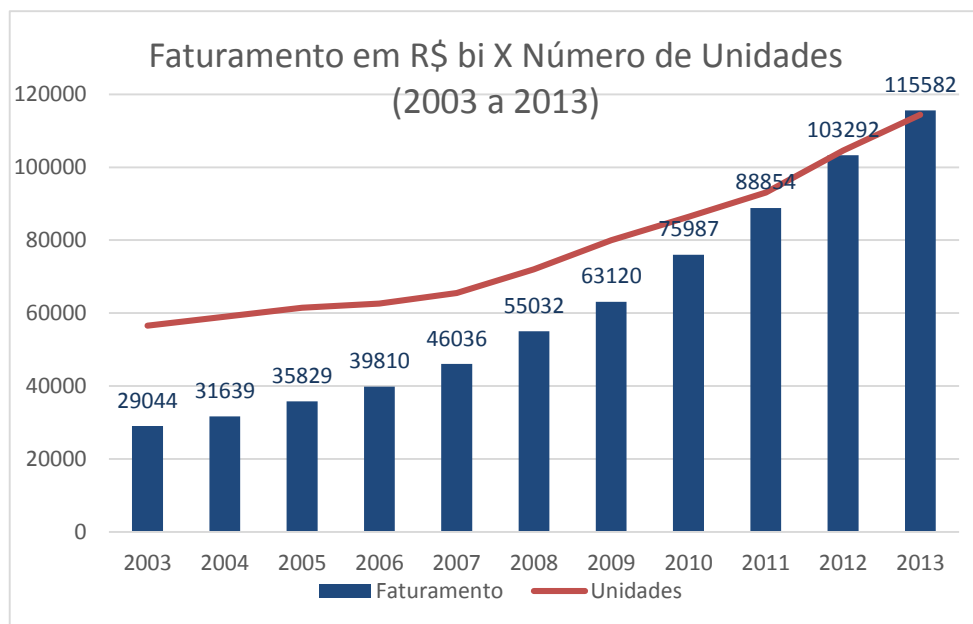
Pesquisas recentes realizadas no mercado norte americano, apresentadas por Shimp (2010), revelam que os anunciantes têm transferido parte dos recursos de comunicação das mídias tradicionais para novas mídias e desenvolvido um número maior de ações de promoção de vendas focados nos canais e consumidores finais. Isso representa uma redução dos investimentos em propaganda em termos percentuais, de cerca de 40% dos gastos totais, nos anos 80, para cerca de 26%, nos últimos anos. Entre os fatores apresentados que justificam tal realocação de recursos o autor apresenta: a) fortalecimento do poder de negociação das redes de varejo; b) maior elasticidade-preço (sensibilidade à preço) dos consumidores, c) menor grau de diferenciação das marcas e redução da lealdade dos consumidores, d) maior aceitação dos consumidores às promoções de vendas, e) forte orientação das organizações para o retorno no curto prazo; f) redução da efetividade das mídias tradicionais de comunicação de massa. Esses fatores apresentam uma nova dinâmica nas relações entre consumidores e organizações que afetam o processo de tomada de decisão do consumidor exigindo o desenvolvimento de ações de marketing diferenciadas de maneira a buscar mecanismos mais efetivos de fidelização e fortalecimento de marca. Além disso, passa a ser fundamental o desenvolvimento de novos mecanismos de comunicação e novos pontos de contato que acompanhem a rápida evolução tecnológica, crescente necessidade de informações e busca constante por de entretenimento (SHIMP, 2010).

Belch e Belch (2008) reforçam também que tem ocorrido a transferência de recursos da propaganda tradicional para marketing direto, internet, marketing de entretenimento e outras ferramentas promocionais mais próximas dos consumidores, que reforçam o relacionamento com os canais de marketing e, conseqüentemente, apresentam retorno do investimento maior e com maior rapidez.

No mercado brasileiro, também tem sido observado crescimento nos investimentos em comunicação na internet, ações no ponto-de-venda, promoção e merchandising comparativamente aos investimentos em outras formas tradicionais de comunicação. Algumas das maiores marcas anunciantes do Brasil chegaram a quintuplicar os investimentos em comunicação no ponto-de-venda (PDV), o que pode ser considerado como uma grande conquista para o segmento (MIN, 2010). Porém, para gerar os resultados estimados e se fortalecer como estratégia de marketing das grandes companhias, é preciso mensurar, otimizar a utilização e evitar o desperdício dos recursos investidos no ponto-de-venda. (MIN, 2010).

Essas mudanças são acompanhadas pela maior importância também no mercado de franquias, que cresceu significativamente nos últimos 10 anos, representando atualmente cerca de 3% do PIB brasileiro. De acordo com o relatório da ABF, a evolução do setor nos últimos 10 anos, revela também crescimento no número de redes com evolução do faturamento de R\$ 29.044 bilhões em 2003 para R\$115.582 bilhões em 2013 (ABF, 2013).

Gráfico 1 - Evolução mercado de franquias



Fonte: Adaptado pelo autor de ABF (2013)

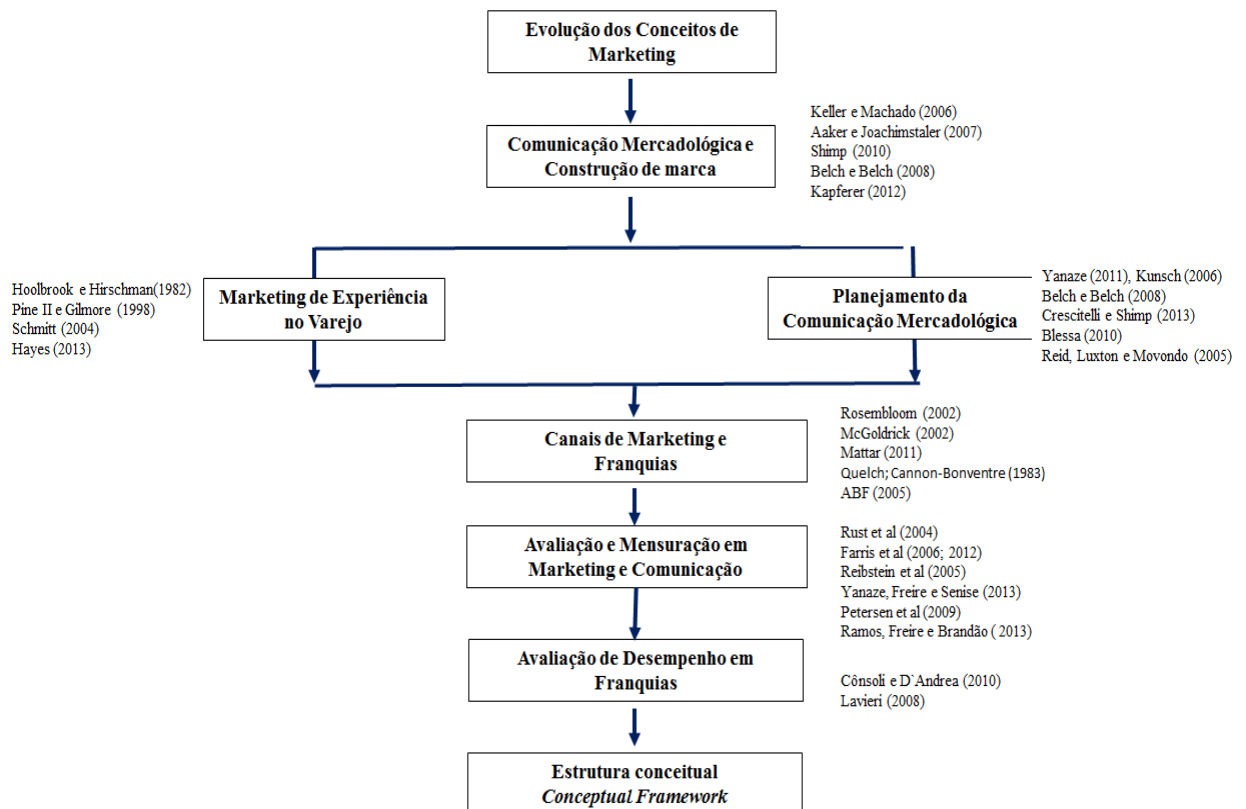
O crescimento no número de unidades justifica-se pelo interesse de muitos empreendedores em terem o próprio negócio e a esperança de menores riscos no modelo de franquia. No entanto, exige um processo de planejamento e controle de todas as atividades, em especial, de marketing e comunicação, associadas à gestão do ponto-de-venda, dado a importância do franqueado na gestão do relacionamento com os consumidores, garantindo ao franqueado papel importante na construção da marca.

Esse é um fator fundamental para o crescimento dos negócios que optam pelo formato de franquia, mas enfrenta conflitos dado a gestão compartilhada da marca e aumento da pressão por maiores investimentos e integração de todas as ferramentas e meios de comunicação utilizados por esses parceiros, franqueadores e franqueados.

Dessa forma, esta tese apresenta conceitos, métodos e estabelece as relações que mostram a convergência necessária entre a geração de valor de marca, a partir da comunicação e experiência diferenciada no ponto-de-venda.

A figura a seguir ilustra o arcabouço teórico explorado e posteriormente aplicado à pesquisa e ao desenvolvimento de um modelo conceitual para avaliação da comunicação em franquias:

Figura 1 - Arcabouço teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Pretendeu-se delimitar o problema de pesquisa a partir de uma ampla pesquisa bibliográfica sobre os pontos centrais, buscando identificar a contribuição de vários autores nas áreas de marketing, construção de marca e criação de experiências, planejamento da

comunicação, alocação dos recursos em comunicação no ponto-de-venda e mecanismos de avaliação da comunicação, com foco nas empresas que atuam no modelo de franquia.

Em termos específicos, este trabalho possui como objetivos:

- a) Abordar a importância da comunicação e criação de experiências diferenciadas para a construção da marca nas empresas que atuam com canais exclusivo e semi-exclusivo de franquias;
- b) Mapear mecanismos de avaliação do desempenho e retorno dos investimentos da comunicação pelas empresas estudadas;
- c) Ampliar e contribuir para a consolidação dos estudos sobre avaliação de comunicação, no contexto da competitividade em mercados de bens de consumo;
- d) Propor um modelo de estrutura conceitual para a avaliação do desempenho da comunicação que contemple a construção de marca e maior fidelização dos consumidores para empresas que atuam no formato exclusivo ou semi-exclusivo de franquias.

1.2 ESTRUTURA DA TESE

A organização deste estudo compreende nove capítulos, sendo:

O capítulo introdutório contextualiza e apresenta objetivos, justificativa do interesse, escolha do tema de pesquisa e a estrutura da tese, com uma breve descrição dos dados de mercado e do referencial teórico apresentado.

O capítulo 2 apresenta a evolução do marketing, a partir das perspectivas de construção de marca e criação de experiências no ponto-de-venda na busca de maior valor e relacionamento de longo prazo com os consumidores.

O capítulo 3 aborda o papel da comunicação e a contribuição da integração das ações e ferramentas de mercadológicas, bem como o processo de planejamento de suas atividades, dando destaque ao papel do comunicador, que deve incorporar as atividades de controle, avaliação e mensuração do retorno dos investimentos em comunicação. Foram apresentadas as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelos gestores da comunicação, com destaque para as ferramentas de comunicação no ponto de venda.

O capítulo 4 discorre sobre os canais de marketing, em especial o modelo de franquias e o papel dos franqueados na gestão de marketing e comunicação e criação de experiências no ponto-de-venda. Destaque para a sua contribuição na gestão da comunicação com o objetivo de fidelização e construção de relacionamento com consumidores das marcas no longo prazo. Isso parte do conhecimento sobre o comportamento de compra do consumidor e aplicação de ferramentas que permitam uma visão integrada, resultados com foco no cliente e no processo de fidelização que garantam a visão integrada (visão 360°) do consumidor em vários pontos de contato, em especial, no formato de franquia.

O capítulo 5 apresenta vários estudos de autores que defendem a importância e contribuição das etapas de controle, avaliação e mensuração em marketing e comunicação, e modelos de avaliação e mensuração propostos internacionalmente. Nesse capítulo, também são identificados modelos de gestão utilizados por empresas e marcas no formato de franquias, além de mecanismos para avaliação das ações de comunicação realizadas no ponto-de-venda.

O capítulo 6 detalha os principais aspectos metodológicos que servem para a realização dos estudos de caso. A literatura em métodos e técnicas de pesquisas nas áreas sociais e de comunicação é ampla, o que torna fundamental nessa etapa apresentar a lógica do método científico, os cuidados a serem empregados, além das técnicas de coleta de dados e análise do material para garantir maiores contribuições e respostas válidas aos objetivos da pesquisa.

O capítulo 7 apresenta os estudos de casos realizados em empresas que atuam com o canal de franquias. As organizações possuem áreas de marketing com forte influência no processo de planejamento de comunicação e controle sobre as ações de comunicação no ponto-de-venda. Desta forma demandam mecanismos de avaliação dos investimentos e utilizam os conceitos de criação de valor da marca como forma de medir o retorno de longo prazo. Os tipos de dados coletados identificaram as atitudes e opiniões de indivíduos responsáveis pela decisão de investimento em comunicação, bem como os mecanismos de controles e análises dos resultados já utilizados. Foram entrevistados diretores, gestores de marketing e de comunicação e franqueados proprietários das lojas, buscando mapear o grau de planejamento, avaliação e controle que as redes analisadas já possuem quanto aos investimentos em comunicação no ponto-de-venda. Foram utilizadas como evidências entrevistas em profundidade com roteiros semiestruturados, buscando contemplar o conjunto de questionamentos que permitam a identificação dos pontos chaves para a análise dos casos estudados.

Com base na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, o capítulo 8 apresenta a proposta de um modelo conceitual com a utilização de algumas variáveis importantes para o planejamento e gestão da comunicação em empresas que atuam no formato de franquias. Essa proposta parte da construção de sistemas de dados e ou plataformas de gestão para a comunicação integrada que contemple à ótica do franqueador, franqueado, comportamento do consumidor e informações mercadológicas e situacionais do mercado de atuação. Como resultados sugere-se a criação de indicadores classificados em três dimensões alinhados aos objetivos da comunicação: indicadores para avaliação do desempenho dos clientes e consumidores, bem como avaliação financeira e não financeira de franqueados e franqueadores

Por fim, o capítulo 9 apresenta as considerações finais sobre a pesquisa e sobre a estrutura proposta, suas limitações e as principais dificuldades enfrentadas pelo pesquisador. Foram também introduzidas algumas sugestões para pesquisas futuras, seguidos das referências bibliográficas, anexos e apêndices.

2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE MARKETING

Marketing engloba todas as atividades que buscam identificar necessidades e satisfazê-las através de um processo de troca em que ambas as partes tenham ganhos mútuos. Parte do estudo das necessidades e desejos dos indivíduos com o propósito de promover a melhoria nas formas de atendê-los. Observa-se o processo de segmentação, que permite maior facilidade em proporcionar valor para o cliente, considerando-se a segmentação, análise e estudo profundo das necessidades e desejos de diferentes grupos de consumidores.

Para se alcançar os objetivos da organização é necessário ter orientação de marketing voltados para desenvolver e entregar um valor superior, diferenciando-se de seus concorrentes e substitutos. Dessa forma, os profissionais de marketing precisam estar atentos ao que seu público-alvo entende como valor e buscar “prever” as mudanças nas características desses consumidores (CHURCHILL; PETER, 2011).

Para atender as necessidades de um determinado público alvo, uma empresa deve desenvolver o composto de marketing, definido como um conjunto de ferramentas utilizadas para se atingir os objetivos de marketing da empresa e consolidar o posicionamento de uma marca.

Várias definições são atribuídas para o composto de marketing por McCarthy e Perreault (1997); Churchill e Peters (2011); Kotler e Keller (2012); Urdan e Urdan (2006); Yanaze (2011). Todas reforçam a integração dos programas de marketing que entreguem maior valor para os clientes através do desenvolvimento de táticas e ações categorizadas em quatro elementos do composto de marketing: produto, preço, ponto de distribuição e promoção, os quais devem ser combinados de forma coerente para que se obtenha maior eficácia.

O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado e pode ser considerado como a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo, ou seja, qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado em atenção, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os produtos comercializados podem ser serviços, bens físicos, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, experiências, ideias e informações. Nesse sentido, o produto ou serviço é o primeiro contato entre a marca e o cliente, parcela muito importante da estratégia de comunicação da marca dá-se por eles. A percepção de qualidade afeta o valor dado à marca pelo público, não somente isso, mas também as características do produto ou serviço, a facilidade e assistência técnica e aparência. Já a variável

preço integra fatores monetários e não monetários, uma vez que o cliente paga pelo produto e ou serviço, porém o quanto está disposto a pagar varia conforme os custos não-monetários. Os canais de marketing representam o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, pois formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final. Representa o ponto de encontro entre o cliente e o produto, serviços ou ambos. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização e descarte pelo usuário final (KOTLER; KELLER, 2012).

Para McCarthy e Perreault (1997), o ponto de distribuição torna os bens e serviços disponíveis nas quantidades e locais corretos, o que muitas vezes é um fator fundamental para a escolha do consumidor. O sistema de canal de uma organização pode adquirir diferentes formatos a partir das características dos produtos e serviços e pode ser classificado em direto ou indireto, a partir da situação dos fabricantes assumirem a própria distribuição ou usar atacadistas, varejistas ou outros especialistas.

Outra variável importante é a comunicação de marketing, que surge da necessidade da organização em comunicar-se com as partes interessadas potenciais e atuais além do público em geral. É a forma como as empresas buscam informar, persuadir e lembrar consumidores sobre os produtos e marcas que comercializa. Seu papel consiste em como dialogar e informar as pessoas sobre aquilo que é oferecido, além de uma estratégia para manter clientes e atingir outros públicos de interesse. A comunicação é necessária para informar o consumidor sobre o produto em si, sobre como ele pode ser usado, por qual tipo de pessoa, onde, quando, em qual ocasião, o que sua marca representa, ou alguns casos o de receber uma recompensa pelo uso ou pela experimentação. É a forma com a qual as empresas fazem a junção da sua marca às pessoas, lugares, eventos, marcas, objetos e sensações (KOTLER; KELLER, 2012).

Nos dias de hoje essas definições são facilmente aplicadas em diferentes mercados, entretanto observa-se uma evolução desses conceitos iniciais a partir de uma abordagem na qual os consumidores passam a ser tratados como plenos, a partir do entendimento de alguns componentes básicos do ser humano, entre os quais: corpo físico, mente capaz de pensamentos e julgamentos, coração capaz de sentir e, por último, a emoção e o espírito que atribuem alma e um sentido filosófico (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Essa concepção parte de um consumidor que demanda abordagens mais colaborativas, culturais e espirituais que pode justificada principalmente por três fatores: a nova onda de tecnologia, que permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor; a globalização gerando paradoxos e desenvolvimento de novos valores culturais; e a era da sociedade criativa. Isso se reflete na evolução para consumidores mais colaborativos, culturais e espirituais e que demandam novas atribuições e papéis ao Marketing. Desse entendimento mais profundo do indivíduo busca-se atingir mente e espírito dos consumidores simultaneamente para se chegar ao coração, a partir da definição de um triângulo entre os conceitos de marca, posicionamento e diferenciação. A marca passa a ter identidade clara na mente dos consumidores, enquanto o posicionamento trata da questão de autenticidade da marca. No entanto, é através da diferenciação que se identifica a verdadeira integridade da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A consonância da identidade, integridade e imagem de uma marca a empresa que passa a ser incorporado na missão, visão e valores da empresa, tornando-se fundamental para o futuro estratégico da organização. Desenvolve-se uma nova perspectiva de valor dos clientes com base na construção de relacionamentos de longo prazo, pois para que esse resultado seja alcançado o cliente busca algo além do produto ou serviço oferecido. Nesse processo de fidelização o trabalho de construção de marca passa a ser relevante para a consolidação do posicionamento.

Além disso, a função de marketing passou a envolver os consumidores na tentativa de convidá-los a participarem do desenvolvimento do produto e da comunicação, criando um ambiente no qual a atividades de marketing está inserida num contexto onde a criação de valor de marca, clientes e retorno sobre os investimentos ganham destaque (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011).

Portanto, os conceitos de marketing devem buscar atender as necessidades de processos que permitam o desenvolvimento de um composto adequado para um mercado cada vez mais segmentado, o que revela a necessidade do desenvolvimento de produtos e serviços a preços cada vez mais competitivos, em canais de marketing relevantes e que agreguem e comuniquem valor à marca.

Nessa linha, Yanaze (2011) apresenta uma nova abordagem para o marketing ao não considerá-lo apenas como uma ferramenta para a implementação de táticas que busquem satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Na visão do autor:

Marketing representa uma concepção sistêmica e gerencial de toda a organização que abrange a gestão dos recursos (*inputs*) e processo (*throughputs*) visando a produzir entregas ao mercado consumidor (*outputs*) adequadas à manutenção do equilíbrio desejado entre potenciais, necessidades e expectativas tanto da empresa quanto do mercado em que ela está inserida (YANAZE, 2011, P. 39).

Esse modelo se propõe a ampliar a abrangência e a eficácia do marketing que passa a responder a uma concepção sistêmica que influencia todo o processo de gestão da organização, na busca de todas as necessidades e demandas do mercado.

O modelo proposto por Yanaze (2011) busca também ampliar a abrangência e a eficácia do marketing, analisando e concebendo as organizações sob a perspectiva sistêmica dos 3puts:

- a) *Inputs* – do inglês significa “aquilo que se coloca para dentro” e compreende os recursos necessários para viabilizar as operações da empresa
- b) *Throughputs* – do inglês significa “por intermédio” e constitui todos os processos, sistemas, políticas, cultura e clima da organização
- c) *Outputs* – também do inglês “o que sai, produto” e pode ser tudo aquilo que a empresa exterioriza e disponibiliza para o mercado.

Figura 2 - Modelo sistêmico 3Puts



Fonte: Adaptado de Yanaze (2011)

Esse modelo sistêmico apresenta como principais vantagens (YANAZE, 2011):

- a) Racionalizar o relacionamento interdepartamental e interfuncional, promovendo o envolvimento de todos os colaboradores na busca da eficácia e dos objetivos da organização;
- b) Funcionar como roteiro de administração, tornando visível a inter-relação entre recursos, processo e entregas;
- c) Gerar maior entendimento do processo de gestão e da função de controle na orientação e busca de modelos de mensuração de resultados gerados.

É necessário compreender como a comunicação está sendo conduzida entre os *inputs* e *throughputs*, de forma a garantir sua eficácia no alcance de todos os públicos de interesse e na geração de valor de marca.

2.1 Construção e gestão do valor da marca

As definições anteriores são fundamentais para o posicionamento de uma empresa e fazem parte das estratégias de construção e gestão de uma marca. A marca, definida como nome, figura ou símbolo que possibilita que um grupo identifique produtos ou serviços oferecidos de maneira diferenciada dos demais, deve reafirmar a posição que ocupa na mente do consumidor.

O trabalho de gestão de marca parte identificação do entendimento de uma marca na mente dos consumidores, de modo que vejam aquele produto ou serviço de forma diferenciada dos demais. Busca-se a geração de *Brand Equity*, isto é, aumentar o valor da marca perante o mercado consumidor.

O conceito de *Brand Equity* consiste na conquista de resultados diferentes por uma empresa daqueles obtidos por outras que possuem seu mesmo produto e serviço que não pertencem àquela marca. Uma forma de agregar valor à marca é através do composto de marketing (KELLER; MACHADO, 2006). Os autores apresentam um modelo no qual são considerados alguns pontos os componentes chaves da criação do *brand equity* baseado no grau de fidelização do cliente: garantir resposta diferenciada, assegurar o conhecimento do cliente sobre a marca e promover resposta do cliente ao programa de marketing de marca.

Para definição e avaliação de *brand equity*, o modelo de Aaker e Joachimsthaler (2007) parte da combinação de ativos e passivos conectados a uma marca que buscam adicionar substrato de valor a partir de um produto e ou serviço e que gerem valor. Nesse modelo as fontes de consciência e associações presentes são mensuradas, direta e indiretamente, permitindo a identificação de ganhos para a imagem da organização a partir dos investimentos em comunicação.

Várias são as definições de valor de marca devido à dificuldade de se traduzir o termo. Algumas traduções brasileiras definem como “patrimônio de marca”. Nesse contexto, Martins (2005) apresenta no quadro a seguir as principais definições encontradas na literatura:

Quadro 1 - Definições de *Brand Equity*

Autor(es)	Ano	Definição
Leuthesser	1988	Conjunto de associações e comportamento da parte dos consumidores de uma marca, canais de vendas e corporação produtora, que permitem ao produto conseguir maior volume ou lucros do que ele conseguiria sem a marca
Farquhar	1989	Valor agregado ao produto pela marca
Aaker	1991	Conjunto de ativos e obrigações ligados à marca, seu nome e logotipo; aquilo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço para a empresa e seus clientes
Winters	1991	Valor associado a um produto pelas associações e percepções dos consumidores sobre uma determinada marca
Simon e Sullivan	1993	Fluxos de caixa incrementais atribuídos a produtos com marca, com relação aos fluxos de caixa que resultariam da venda de produtos sem marca
Schiffman e Zanuk	1994	Valor inerente de uma marca bem conhecida. Ele contribui para a aceitação de novos produtos, alocação de espaço em prateleira, valor percebido, qualidade percebida, possibilidade para cobrar <i>price premium</i> e mesmo no valor de ativos no balanço de uma empresa
Lassar, Mittal e Sharma	1995	Incremento na utilidade percebida e no nível de atratividade que uma marca confere a um produto

Fonte: Adaptado de Martins, 2005. p. 196

Segundo Keller e Machado (2006), o valor de marca está relacionado a cinco elementos:

- a) **Lembrança de marca:** busca avaliar a capacidade do consumidor de relacionar o produto com a categoria de produto a qual ele pertence. Consiste no desempenho do reconhecimento de marca e da lembrança espontânea.
- b) **Imagem:** Programas de Marketing que criam associações frote, favoráveis e exclusivas. Criadas a partir de fontes de informações controladas pelos profissionais de marketing podem ser também criadas por experiência direta com a marca;

Estes elementos se inter-relacionam e caracterizam a marca e sua força perante o mercado competitivo com o objetivo de gerar uma série de benefícios para a empresa e seus consumidores, criando valor para os consumidores através da interpretação e processamento de informações; confiança na decisão de escolha e satisfação com a experiência de uso, bem como para as empresas na forma de eficácia e eficiência dos programas de marketing; lealdade à

marca; preços/margens; extensões de marca; poder de barganha frente aos intermediários e vantagem competitiva.

Para Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 28) a criação de *brand equity* com base na liderança da marca parte de quatro dimensões:

- a) **Concientização de marca** – na forma como as percepções e o gosto pela marca são afetadas, a partir de ações que tornem as marcas familiares;
- b) **Qualidade percebida** – parte da influência das associações que os consumidores fazem aos produtos e serviços em muitos contextos, permitindo que a empresa obtenha retornos maiores dos investimentos realizados em marketing;
- c) **Associações da marca** - qualquer coisa que vincule o cliente à marca na forma de imagens, atributos diferenciados do produto, símbolos, sinais, situações de uso, personalidade da marca, entre outras;
- d) **Fidelidade a marca** – parte do conceito do fortalecimento dos vínculos e a intensidade dos relacionamentos em cada segmento. Representa o cerne da criação de valor.

Marcas fortes também apresentam criação de valor ao acionista, organizadas de acordo com sua influência sobre os direcionadores de valor. Podem ser classificadas de acordo com: Crescimento do fluxo de caixa, ou seja, por aumento de receitas, redução de despesas ou redução de investimentos; Aceleração do fluxo de caixa, dado pela maior velocidade de entrada de recursos no caixa; Valor residual do negócio, através de investimentos lucrativos em ativos tangíveis e intangíveis; e redução do custo de capital: através da redução de riscos e da volatilidade dos fluxos de caixa (SRIVASTAVA, 1988).

O desempenho de uma marca pode ser sistematizado e categorizado através de diversas medidas de avaliação. Ambler e Styles (1997) sugerem o desenvolvimento dessas medidas a partir de um conjunto de critérios e princípios configuradores da sua eficácia.

- a) Precisão e sensibilidade: relacionadas com a capacidade das medidas retratarem variações e tendências evolutivas, isto é, é mais importante a avaliação da dinâmica da mudança e do seu sentido do que a avaliação estática do *brand equity*;

- b) Previsibilidade: como o *brand equity* armazena os fluxos de caixa futuros, é pertinente usar medidas capazes de indicar o futuro;
- c) Fiabilidade: reporta-se ao grau com que a medida é capaz de identificar correlações verdadeiras entre duas ou mais variáveis;
- d) Descrição da essência da marca: capacidade para medir o alinhamento entre a ação organizacional e a proposição de valor fundamental da marca;
- e) Economia: determinação de um corpo de medidas que, de forma eficiente, sejam capazes de corresponder às necessidades de informação da empresa.

Vários modelos para identificação do valor da marca são desenvolvidos, no entanto os resultados obtidos variam de acordo com os fatores utilizados em cada um deles. Variáveis como qualidade percebida representam ganhos e perdas para as empresas, mas muitas vezes recursos que mantêm-se fora do sistema. A lealdade à marca aparece como fontes que recebem variáveis associadas ao cliente, e em especial a satisfação (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007).

Isso permite identificar que nos últimos anos as estratégias e táticas dos programas de marketing têm mudado drasticamente em função da globalização e da intensificação das mudanças em todos os ambientes (tecnológico, político-legal sociocultural econômico e social), o que tem levado a novas decisões e estratégias para a construção de marca. Essas rápidas transformações, a partir da maior velocidade proporcionada pela tecnologia, pela facilidade no acesso à informação, surgimento de novos mercados e amadurecimento do consumidor nos mercados desenvolvidos, levou ao aumento da competitividade e do número de concorrentes.

Dessa perspectiva, Holbrook e Hirschman (1982), Pine e Gilmore (1999), Schmitt (2000) e Hayes (2013) apresentam grande contribuição com a introdução dos conceitos e de uma abordagem baseada na experiência do consumidor, de forma a criar situações holísticas e mais satisfatórias para os clientes. Assim, articulam sobre essa nova tendência para a construção de marcas, onde novas experiências podem ser criadas a partir de novas ferramentas de comunicação, identidade visual e verbal, merchandising, espaço ambiental, web sites e mídias eletrônicas, bem como o envolvimento conjunto dos indivíduos nesse processo.

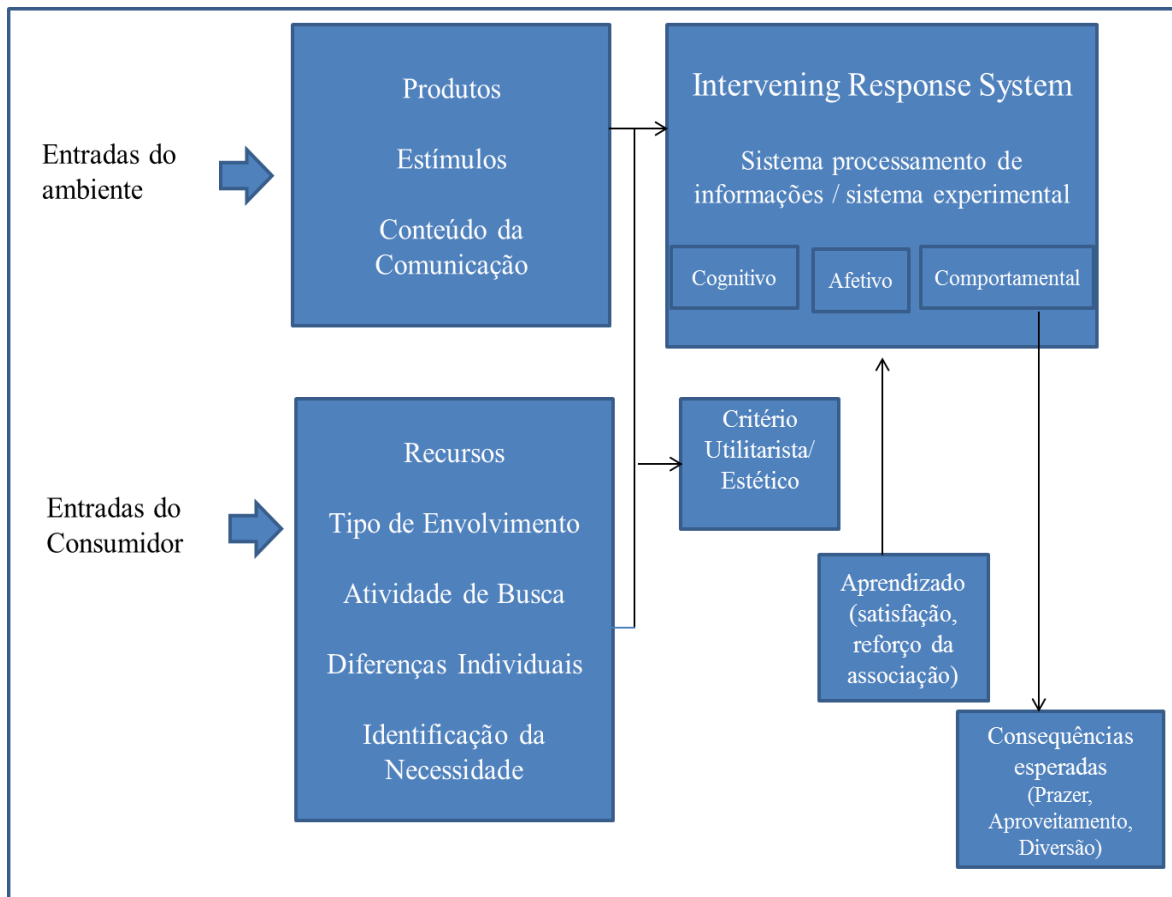
2.2 *Marketing experiencial*

O conceito de marketing de experiência passou a ser tratado como uma área de estudo a partir da abordagem e acompanhamento da evolução do comportamento do consumidor por Holbrook e Hirschman (1982), que iniciam seus estudos na perspectiva microeconômica e clássica, na qual as decisões do comportamento do consumidor eram consideradas plenamente racionais para uma abordagem na qual o consumidor apresenta um processo de tomada de decisão com indícios de racionalidade limitada (*bounded rationality*). Complementarmente, surge o modelo de processamento de informações com foco na proposta de um indivíduo como um “pensador lógico”, que toma decisões de compra a partir das informações que possui, como se estivesse solucionando problemas.

No entanto, atualmente sabe-se que as decisões de consumo podem ser estimuladas por fatores ambientais (produtos, conteúdo da comunicação e estímulos multisensoriais), bem como fatores associados às características do consumidor (recursos, tipo de envolvimento, acesso a informações), abrindo caminho para estudos sobre experiências de consumo. Surgem conceitos como “*brand experience*” e “*shopping experience*”, dentro da nova abordagem de marketing, denominada “experimental”, ou melhor, experiencial.

Holbrook e Hirschman (1982) apresentam um diagrama que facilita o entendimento comparando diferentes aspectos do fenômeno e da evolução da perspectiva do processamento de informações para aqueles tratados na abordagem experiencial.

Figura 3 - Aspectos experimentais do consumo



Fonte: Adaptado de Holbrook e Hirschman (1982)

No que se refere à comunicação, Holbrook e Hirschman (1982) afirmam que a análise de conteúdo na área de pesquisa do consumidor atribuiu um foco muito maior em desenhar inferência sobre a fonte e o conteúdo da mensagem ao invés de estudar e explicar os efeitos dessas respostas nos consumidores e seu nível de engajamento.

Há várias definições para o termo engajamento em marketing e comunicação. Neste trabalho são utilizados duas conceituações: engajamento como respostas associadas à influências positivas de identificação com a comunidade de marca, por meio da motivação intrínseca do consumidor para interagir e/ou cooperar com os membros da comunidade (ALGESSHEIMER *et al*; 2005 *apud* MARRA; DAMACENA, 2013); e engajamento como a intensidade da participação na conexão com as ofertas de uma organização ou atividades organizacionais, que tanto o cliente quanto a organização podem iniciar (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012 *apud* MARRA; DAMACENA, 2013)

Após a introdução da perspectiva experiencial e da definição do engajamento, os estudos de comunicação passam a analisar uma perspectiva cognitiva muito mais voltada para o subconsciente do que para o consciente como foi no modelo de processamento de informações.

Esses novos conceitos surgem a partir da evolução apresentada no quadro abaixo, onde a experiência de consumo afeta toda a economia promovendo uma nova dinâmica nas relações entre consumidores e organizações, como resultado da rápida evolução tecnológica, necessidade de compartilhamento de informações e da busca constante por de entretenimento (PINE, GILMORE; 1999).

Quadro 2 - Distinções Econômicas e Evolução do Consumo

Tipo de Oferta	Commodities	Bens	Serviços	Experiências
Economia	Agraria	Industrial	Serviços	Experiência
Função Econômica	Extração	Produção	Deliver	Estado (físico e emocional)
Natureza da oferta	Fungível	Tangível	Intangível	Memorável
Atributos Chaves	Natural	Padronizado	Customizado	Pessoal
Vendedor	Trader	Produtor	Provedor	Stager
Comprador	Mercado	Usuário	Cliente	Convidado
Fatores da Demanda	Características	Features	Benefícios	Sensações

Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1999).

Na economia experiencial os conceitos do marketing tradicional não garantem a construção de relacionamentos e de uma marca. Isso porque o marketing tradicional foi construído na era industrial com foco no desenvolvimento de produtos e de seus benefícios funcionais, com uma classificação restrita das categorias de produtos e dos concorrentes diretos da empresa.

Em uma economia de experiência os consumidores acham que as características e benefícios funcionais, a qualidade do produto e uma imagem de marca positiva são fatores absolutamente normais. Atualmente o que os consumidores são querendo são campanhas de marketing e comunicação que estimulem os sentidos, criem uma emoção diferenciada e mexam com as concepções sobre os produtos e marcas (PINE; GILMORE, 1998).

As empresas precisam mudar sua concepção com foco nas características e benefícios para uma abordagem que dê maior ênfase à experiência. Essa revolução somente é possível como consequência da onipresença da tecnologia, da existência e supremacia das marcas, como também do papel e onipresença das comunicações integradas e do entretenimento. (SCHMITT, 2000).

Schmitt (2000, p. 75) define uma experiência como acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo durante todo o processo de compra e de consumo (antes e depois da compra).

Nesse contexto, uma experiência ocorre quando uma empresa utiliza intencionalmente serviços e bens adicionais para engajar o consumidor individual de maneira a criar um evento memorável. No entanto, uma experiência não envolve apenas consumidores e indústrias, uma vez que as companhias consistem em pessoas e relações com outras organizações (*business-to-business*) que são fundamentais para se criar algo memorável. Dessa forma, excelente design, ações de comunicação, sistemas de entrega e *delivery* podem representar oportunidades para as empresas construírem uma experiência diferenciada (PINE; GILMORE, 1999).

Schmitt (2004) apresenta o marketing experiencial como ações de marketing que busquem agregar valor adicional nas relações com os clientes. Em sua definição, difere do Marketing tradicional nos seguintes pontos:

- a) Foco na experiência do consumidor, dada a importância do encontro com a marca e o produto e da vivência de situações, gerando valores sensoriais, emocionais e cognitivos, comportamentais e de identificação que substituem os valores funcionais;
- b) Experiência não somente com o produto, mas também com o processo de compra e consumo. Essa mudança pode ser alcançada a partir da busca de sinergias que existem em vários atributos que compõem a oferta e que se encaixam na situação de consumo. Música, diversão, eventos, entre outros fazem parte dessa experiência diferenciada;
- c) Os consumidores são seres racionais e emocionais, pois buscam benefícios funcionais, emocionais e simbólicos;

- d) Disponibilidade de uma série de ferramentas ecléticas, contando com os habituais métodos analíticos e quantitativos, mas também a partir da utilização de métodos mais intuitivos e qualitativos.

O autor apresenta também uma estrutura para administrar as experiências do consumidor. Apresenta dois elementos fundamentais na construção dessa nova perspectiva de marketing: os módulos experimentais estratégicos, que representam os tipos de diferentes de experiência (sentidos, sentimentos, pensamentos, ação e identificação) e as ferramentas de implantação da experiência (SCHMITT, 2000).

Diferentemente da perspectiva do marketing tradicional, representada pelo composto de marketing ou 4Ps, as ferramentas de implantação da experiência representam táticas à disposição do profissional de marketing para a criação dos vários tipos de experiência. Entre os principais táticas são mencionadas pelo autor:

- a) Construção da identidade visual e verbal – nomes, logotipos, símbolos e sinais;
- b) Desenvolvimento de parcerias entre marcas criando eventos, patrocínios, licenciamento, *product placement*, entre outras ferramentas inovadoras;
- c) Espaços e ambientes diferenciados – instalações, prédios e escritórios, fábricas, feiras e outros espaços comerciais.
- d) Interatividade dos *websites* e mídias eletrônicas;
- e) Pessoas - participação dos grupos de indivíduos na organização, ou seja, equipe de vendas, prestadores de serviços e quaisquer outros indivíduos que façam o elo entre empresa e a marca;
- f) Presença do produto no ponto-de-venda – displays diferenciados, designe chamativo, embalagem, rótulos e até materiais no ponto-de-venda;
- g) Ferramentas de comunicação – propagandas e outras ferramentas tradicionais e inovadoras de comunicação, bem como mídias alternativas.

Bean e Tyne (2012) afirmam que as empresas que melhor entendem a experiência do consumidor possuem uma visão expandida de como as experiências se iniciam e como devem ser para converter compradores potenciais em defensores da marca (“*advocates*”). Esses autores

propõem maneiras de medir a experiência do consumidor a partir de dados sobre seu comportamento, garantindo assim resultados e receitas melhores para as organizações.

Complementarmente, Hayes (2013) propõe um processo para o entendimento e gerenciamento da experiência do cliente a partir da mensuração e acompanhamento dos dados e “*analytics*” sobre a experiência com a empresa e suas marcas. O autor afirma que devem ser analisados dois tipos de dados: interações dos clientes e percepções dos clientes sobre a experiência com a empresa.

Passa ser fundamental identificar o quanto a experiência contribui também para o desenvolvimento de mecanismos associados à fidelização e lealdade dos consumidores. Portanto a forma de garantir a avaliação do retorno das ações de marketing passa pelo processo de aprimoramento do grau de fidelização e lealdade dos consumidores, conforme será apresentado no capítulo 5.

A adoção dos novos conceitos relacionados ao marketing experiencial exige dos profissionais de marketing o planejamento e implementação não somente dessas táticas individualmente, mas o desenvolvimento de modelos híbridos e experiências holísticas, garantindo assim melhores resultados de suas ações e iniciativas para as organizações. As marcas podem ter mais uma oportunidade de tornarem mais experienciais, bem como toda a organização pode estar voltada para a experiência e, conseqüentemente, construção de relacionamento de longo prazo.

O principal legado deixado por esses autores sobre o marketing experiencial é a ideia de que, na contemporaneidade, o fator chave para se diferenciar no mercado, construir uma marca e garantir a lealdade dos consumidores é a criação e promoção de experiências de consumo em contraposição à simples oferta de produtos ou serviços com características inovadoras. Parte-se do pressuposto de que tais experiências promovem interações que garantam maior nível de fidelização e lealdade dos consumidores, além de contribuírem para maiores níveis de receita e lucratividade para as organizações.

Percebe-se claramente que o marketing deixa de ter como simples objetivo a comercialização de produtos e serviços e a gestão das empresas, buscando uma orientação focada nas pessoas e processos que permitam a construção de relacionamentos para a construção da marca. Isso também foi possível após o desenvolvimento das novas tecnologias, que ajudaram na consolidação de maior conhecimento sobre os consumidores e suas

necessidades, possibilitando um marketing focado no relacionamento, levando ao aparecimento de programas específicos que de certa forma facilitam a personalização do marketing, ao permitir uma satisfação direta das necessidades de cada cliente conforme apresenta Iglesias (2002 *apud* SANTOS, 2013).

Shaw e Ivens (2002) sugerem que as experiências podem ser construídas com base na maneira como os consumidores sentem e se emocionam com a marca. É uma combinação do desempenho tangível superior e da oferta de elementos emocionais que devem ser intuitivamente percebidos pelo consumidor, permitindo o aumento do retorno dos investimentos e de marketing. Neste sentido, apresentam alguns pilares fundamentais para que a empresa desenvolva um marketing experiencial:

- a) Fonte de vantagem competitiva a longo prazo;
- b) Elaborada de forma a constituir uma experiência que vai além das expectativas do cliente a nível físico e emocional;
- c) Diferenciada por desenvolver estímulos e emoções pretendidas, que alcancem objetivos da marca;
- d) Liderada e conduzida por pessoas realizadas que compartilham dos valores da marca e possuam habilidade interpessoal;
- e) Orientada do mercado e das necessidades dos clientes para dentro da empresa;
- f) Fonte de geração de receita e significativa redução de custos;
- g) Possibilidade de personificação da marca a partir do maior conhecimento e relacionamento com os clientes.

A concepção do marketing experiencial vai ao encontro do que vem ocorrendo no varejo brasileiro também nos últimos anos. Hoje em dia observa-se que as lojas estão se transformando em centros de compras e lazer, promovendo aos consumidores a possibilidade da satisfação de diferentes necessidades. Isso porque a atividade de compra é motivo de orgulho e inclusão social, principalmente para os indivíduos que veem no consumo muito mais do que a aquisição de bens. Assim, como as classes de baixa renda buscam inclusão e a alta renda busca

exclusividade, todos usam o consumo para adquirir “algo”, tangível ou não, e isso deve ser conduzido pelos especialistas do varejo no sentido de fidelizar seus consumidores.

Essa proposta aborda estímulos de diferentes sentidos dos seres humanos, ou seja, visão, olfato, audição, tato e paladar. Essa tendência é confirmada pela pesquisa do POPAI (2013), ao revelar que a grande quantidade de informações que os consumidores recebem torna-os menos suscetíveis às mensagens visuais, que alcançam apenas o nível cognitivo do processo de respostas do consumidor. No entanto, cada vez que são expostos a um display diferenciado e a um ambiente envolvente, se tornam mais engajados e conscientes do valor da proposta que está sendo oferecida. Quando questionados sobre terem lembrança da comunicação no ponto-de-venda, 56% dos compradores afirmam lembrar de displays diferenciados e monitores com maior frequência. Curiosamente, um número significativo de fixações oculares (13%) foram feitas em exposição na loja. Mesmo parecendo um número baixo para os padrões do varejo, representam números significativos no estudo da neurociência.

As mudanças e modernização constante observada no ponto-de-venda confirmam a importância e contribuição da criação e promoção de experiências diferenciadas com os produtos e marcas, o que reforça a contribuição dessas novas ferramentas de comunicação, partindo do merchandising e promoção, para a geração de resultados financeiros e consolidação da construção do valor da marca, conforme será abordado mais a frente neste trabalho.

Outro ponto bastante importante dessa análise é o fato do ponto-de-venda ser ainda um importante ponto de contato e construção de relacionamento entre a empresa e seus clientes e consumidores, permitindo também mecanismos de mensuração das interações dos clientes, bem como do comportamento do consumidor.

3 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

A comunicação nas organizações recebe destaque na disseminação da estratégia por se tratar de um mapa estratégico, instrumento de comunicação empresarial e gerencial. Depende, sobretudo, de um ambiente específico para que possa entrar em vigor e mais do que nunca levam as organizações a necessitarem de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas, que tem como principais características: Comunicação como mediação, como processo e não somente como função utilitarista; Comunicação como fenômeno espontâneo; Comunicação como processo conduzido e orientado por estratégias da organização; Comunicação como processo dialógico e relacional (KUNSCH, 2006 p.128).

Yanaze (2011) considera que a comunicação está presente em todos os processos de marketing, uma vez que marketing não é um processo isolado dentro da empresa, estando presente em todas as atividades da organização. Consolida os relacionamentos internos e externos para o alcance dos objetivos organizacionais. Dada sua importância e presença ativa, a comunicação deve ser integrada, pois precisa ser trabalhada dentro de uma perspectiva capaz de orientar toda a comunicação gerada na organização para seus objetivos gerais e específicos.

A origem dessa concepção deve-se à necessidade de tornar comum a visão, missão, objetivos e valores das organizações, junto aos seus colaboradores e vários *stakeholders*, o que fez imperativo e necessário seu papel com o aumento da complexidade não só dos compostos de marketing e organizacionais, mas da própria teia de interesses manifestos por todos os grupos socialmente organizados com que interagem e dos quais dependem para a sua própria existência (CREPALDI, 2008).

Conhecer o público-alvo da organização significa conhecer as decisões sobre segmentação, adotadas para o posicionamento da empresa. Desta maneira, todos os *stakeholders*, ou seja, públicos de relacionamento da empresa, precisam ser envolvidos no processo de comunicação, uma vez que eles estão relacionados ao processo de criação de valor e posicionamento. Dentre estes, os funcionários, bem como colaboradores terceirizados e parceiros de negócio, devem ser informados a respeito das ações desenvolvidas pela empresa, uma vez que eles são uma fonte de contato com clientes. Os intermediários representam também um público importante, pois devem receber informações de forma e de meio adequados, mas sempre com o mesmo conteúdo, dada a importância do papel desempenhado por eles no processo de comercialização. O público final pode ser classificado em dois tipos distintos de clientes, conforme a atividade desenvolvida pela empresa: pessoas físicas e pessoas jurídicas,

dadas as diferenças fundamentais em seus padrões de sensibilização em relação às mensagens emitidas (IKEDA; CRESCITELLI, 2002)

Dado as necessidades específicas encontradas nos diferentes segmentos e públicos de interesse, as empresas devem consolidar a comunicação para obter diferentes níveis de respostas: cognitivo, afetivo e emocional. No nível cognitivo, espera-se que o indivíduo tenha consciência da empresa, do produto, forme deles um conceito, ou ainda o associe à necessidade que ele pretende satisfazer. Pretende-se passar informações importantes para o consumidor no momento de decidir a compra. No nível afetivo, trata-se de despertar o interesse do consumidor, dar a ele elementos para que avalie o produto positivamente e se envolva emocionalmente e afetivamente. Já no nível comportamental, pretende-se conduzir o público-alvo à experimentação e à adoção definitiva do produto. O resultado esperado, nesse nível, é a compra (BELCH; BELCH, 2008).

Adicionalmente, Schuler (2004) identifica três níveis de respostas esperadas:

- a) Nível cognitivo, que busca garantir que o consumidor tenha consciência do produto, forme dele um conceito, ou ainda o associe à necessidade que ele pretende satisfazer;
- b) Nível afetivo, pretende-se despertar o interesse do consumidor, dar a ele elementos para que avalie o produto positivamente de maneira e desenvolver um envolvimento emocional e/ou afetivo que se pretende;
- c) Nível comportamental, tem como objetivo promover à experimentação e um comportamento fiel do consumidor.

Kunsch (2006) destaca que as organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados a partir das respostas acima mencionadas, além de consolidar relacionamentos de longo prazo. Os objetivos de comunicação somente serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos devidamente selecionados e que integram todas as atividades comunicacionais dentro de uma filosofia de comunicação organizacional. Isso permite que se estabeleça uma coerência entre as várias iniciativas comunicacionais da organização, garantindo assim que os diversos setores da organização trabalhem conjuntamente na busca e transmissão dos objetivos gerais e específicos de cada setor.

A partir dessa visão mais ampla do processo de comunicação, Kunsch (2006) apresenta 4 principais áreas de atuação da comunicação: comunicação interna, direcionada para os públicos internos da organização; comunicação administrativa, associadas as atividades de gestão; comunicação institucional, responsável em consolidar a imagem da empresa para com o público em geral e comunicação mercadológica, responsável pelo gerenciamento das ações promocionais voltadas para o mercado.

A importância da comunicação na estratégia de uma empresa e na consolidação de suas marcas e produtos é inquestionável e passa a ser fundamental para o seu desenvolvimento. De acordo com Keller e Machado (2006), os programas de comunicação representam a “voz” da marca e o meio pelo qual ela pode estabelecer diálogo e construir relações com os consumidores e outros públicos de interesse. Isso permite informar, persuadir, incentivar e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre todas as ações da organização, bem como seus produtos e serviços. Dessa perspectiva, a comunicação apresenta grande contribuição para o *brand equity*, definido como valor da marca, estabelecendo a marca na memória dos diferentes públicos por meio de associações fortes, favoráveis e exclusivas. A comunicação permite que os gestores de marcas apresentem e gerenciem os elementos que criam os significados e que atribuem valor a essa marca, com o foco não apenas na construção de valor da marca, mas sim na possibilidade de criar significados por mais tempo.

Segundo Keller e Machado (2006), os programas de comunicação permitem que a organização:

- a) Informe sobre como, onde, quando, porque um produto é usado e por qual tipo de pessoa;
- b) Apresente quem fabrica o produto e o que a empresa e a marca representam;
- c) Oferecem incentivos ou recompensas por experimentação ou utilização;
- d) Explicam como marcas se associam a outras marcas, pessoas, lugares, eventos, sentimentos, *etc.*

Da perspectiva do valor da marca (*brand equity*), os profissionais de marketing devem avaliar todas as opções de comunicação possíveis e disponíveis para criar estruturas de conhecimento de acordo com critérios de eficiência, eficácia e efetividade, orientada para o alcance dos resultados pretendidos.

Observa-se que, nos mercados consumidores, as mensagens representam a divulgação dos benefícios propostos e desenvolvidos pelas organizações, desde a estratégia de atuação da empresa, seus produtos, serviços e marcas. Portanto, a comunicação tem grande contribuição na construção de elos e relacionamento entre as instituições e indivíduos envolvidos no processo da entrega de valor e permeia todo o processo mercadológico de uma organização ou empresa, desde as etapas de planejamento, na aquisição e condução dos recursos, até a análise dos resultados obtidos de sua atuação.

3.1 O papel do comunicador para a construção da marca

Nassar (2005) reforça que não pode haver comunicação eficaz onde o comunicador não é considerado protagonista da história da organização. Isso porque as decisões de comunicação compreendidas na política da empresa são concebidas e aprovadas no nível de direção e causam impactos na vida cotidiana da organização e na maneira como serão vistas por seus consumidores e clientes. Por isso, é no âmbito da direção que o comunicador deve estar para que o planejamento e as suas ações estejam alinhados à estratégia organizacional. Nas empresas onde o comunicador é meio, a comunicação é confundida com informações e com seus meios de transmissão, e o comunicador dificilmente se envolverá nesse processo de planejamento da estratégia.

Mas ainda existe pouca participação de profissionais de comunicação no processo de planejamento estratégico, pois para muitas organizações a visão da comunicação ainda está voltada para ações específicas e operacionais. Isso explica porque grande parte dos profissionais de comunicação ainda não alcançaram papel de destaque.

Kunsch (2003) reforça que:

A área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional, pois se for apenas uma área de suporte ou apoio, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação, numa perspectiva macro, empreendedora e com consonância à missão, visão e os valores organizacionais (KUNSCH, 2003, p 246.)

Esse papel talvez seja resultado das características dos profissionais de comunicação que são talentosos, propensos por uma veia artística e movidos por alto grau de envolvimento e paixão, o que os afasta do ambiente corporativo que exige uma orientação para o estabelecimento de metas, métricas e critérios de avaliação de qualquer ação da organização.

A partir das limitações de atuação dos profissionais de comunicação, percebe-se oportunidades na participação e envolvimento no processo de planejamento estratégico e de marketing orientada para todos os *stakeholders*. Isso exige uma orientação maior para o alcance dos resultados da comunicação na organização, com uma abordagem não só qualitativa, mas também quantitativa. Com isso podem ser desenvolvidas medidas financeiras e de mercado que demonstrem o direcionamento da comunicação para que se alcance objetivos consistentes de criação de valor para os clientes e, ao mesmo tempo, para o acionista, com foco também no resultado financeiro da organização.

Portanto, para que os objetivos da comunicação junto aos vários *stakeholders* sejam alcançados e o orçamento estipulado seja mantido, torna-se fundamental que se desenvolvam formas de avaliar o retorno dos investimentos em comunicação, bem como a criação de valor intangível associado ao desenvolvimento de suas ações.

Dessa nova abordagem, o comunicador passa a ser responsável pelo elaboração, desenvolvimento e acompanhamento das ações e execução de possíveis correções ao longo do processo. Dentre as suas novas atribuições é esperado que (GALERANI, 2005):

- a) Defina indicadores de avaliação, já nas etapas iniciais do planejamento;
- b) Avalie constantemente a contribuição para o plano de comunicação;
- c) Elabore conclusões para a tomada de decisão de manutenção ou alteração do plano de comunicação;
- d) Apresente resultados parciais de cada uma das ações planejadas;
- e) Possua clareza de que a avaliação tem como objetivo controlar os resultados, mas também estimular o aprendizado contínuo e a presença durante todas as etapas que compõem o plano.

Esse tema se torna cada vez mais importante e busca identificar métricas financeiras e não financeiras para a mensuração do retorno dos investimentos em comunicação, mantendo-se a integração e associação das métricas ao desenvolvimento da marca e alinhamento estratégico corporativo e sua utilização pela alta administração para a obtenção dos resultados no longo prazo.

3.2 *Processo de Planejamento da Comunicação*

Há um aumento significativo da necessidade de promover um bom processo de comunicação, em especial nas empresas que atuam em mercados competitivos. Administrar a comunicação de forma eficiente e eficaz requer uma análise da situação e a tomada de decisão baseada no raciocínio estratégico.

Em resposta às preocupações sobre o impacto do marketing mais agressivo e a constante preocupação com a construção de *brand equity*, associado a busca de maiores resultados e necessidade de indicadores de desempenho, muitas organizações estão investindo em formas de aprimorar a gestão e integração de seus programas de comunicação por meio da comunicação integrada de marketing (REID; LUXTON; MOVONDO, 2005).

Entretanto, planejar campanhas de comunicação de marketing é uma tarefa que exige muita criatividade. Essa compreensão busca a solução de problemas a partir de um planejamento eficiente da comunicação de marketing, que necessita da definição de objetivos que serão definidos com base em uma ampla tomada de informações, para configurar a situação precisa que deverá ser tratada na comunicação de marketing (SCHULER, 2004).

Em termos gerais, esforços consistentes favoráveis de comunicação buscam o desenvolvimento de uma identidade positiva para garantir a criação de associações favoráveis, fortes e únicas sobre uma marca, de maneira a criar um posicionamento diferenciado e promover o *brand equity*. Esses esforços devem ser quantificáveis, qualificáveis específicos, realistas e claras (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

De acordo com vários autores (Ogden; Crescitelli, 2007; Belch; Belch, 2008; Shimp, 2010; Schultz, Tannenbaum; Lauterborn, 1994; Yanaze, 2011; Crescitelli; Shimp, 2012), a comunicação mercadológica cumpre esse papel e parte da utilização de várias ferramentas de comunicação que, de forma planejada e integrada, permitem informar aos consumidores e potenciais clientes sobre ações, produtos e serviços de uma empresa, como também influenciar seu comportamento de compra.

Yanaze (2011) define comunicação mercadológica como:

O processo de administrar o tráfego de informações com os públicos-alvo que compõem os mercados da empresa, isto é, com aquelas parcelas de público (interno e externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora (Yanaze, 2011, p. 430).

Complementarmente Shimp (2010, p. 10) apresenta o conceito de comunicação integrada de marketing, como:

[...] o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo, tendo como objetivo influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo, considerando todas as fontes de marca ou contatos da empresa que o público-alvo tem com o produto ou serviço. Partindo-se dessa definição, o autor apresenta que poucos fornecedores de serviços de comunicação possuem habilidades suficientes para planejar e executar programas que interferem todas as principais formas de comunicação.

Já Kunsch (2006) reforça que, independentemente do tipo de organização, a eficácia e a eficiência da comunicação não ocorrem por acaso, mas sim a partir do planejamento estratégico também na comunicação em busca da melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas a excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. E para que o planejamento seja efetivo e seu processo seja compreendido, é imprescindível apropriar de conceitos de missão, visão e valores da empresa, pois são eles que sustentarão todo o processo do planejamento. (KUNSCH, 2006).

Por não ser uma tarefa fácil, Reid, Luxton e Movondo (2005) propõem o delineamento e estabelecimento de uma relação entre Comunicação Integrada de Marketing, combinado à grau de orientação para o mercado e um conceito forte associado à construção de marca, sendo as duas últimas condições necessárias para o sucesso do programa de comunicação. Os autores reforçam ainda que a empresa deve ter uma visão da comunicação de marketing *mais estratégica, ir além de ações de promoção, publicidade e propaganda e além de estar voltada para resultados.

Kotler e Keller (2012) propõem um modelo de comunicação integrada para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz e que permita a construção de uma estrutura para a elaboração da comunicação integrada. Esse modelo é composto pelas seguintes etapas: Identificação do público-alvo; Determinação dos objetivos de comunicação; Elaboração da mensagem –o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizê-lo (estrutura da mensagem, ou seja, a forma como será apresentada e estruturada a mensagem), como dizê-lo de maneira simbólica quem deve dizê-lo ou seja a fonte que será utilizada para garantir o entendimento da mensagem pelo público-alvo; Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing; Seleção de canais de comunicação – Seleção dos canais ou meios de comunicação eficientes para veicular à mensagem; Decisão sobre o *mix* de comunicação de marketing; e por fim mecanismos para avaliação e mensuração dos resultados

Essa última etapa, a ser amplamente discutida nesse trabalho busca a construção de mecanismos devem ser criados para avaliar os resultados e mensurar o retorno financeiro e não financeiro das ações de comunicação. Com esse intuito, o comunicador deve reunir dados cognitivos, comportamentais e emocionais da resposta do público e qual o valor que pode ser adicionado dessa ação de comunicação ao volume de vendas e valor da marca;

Lupetti (2010) reforça também a importância da atribuição de responsabilidades e estabelecimento de um cronograma de execução, como forma de garantir a execução das ações definidas para se alcançar os objetivos de acordo com as metas e prazos estabelecidos.

Yanaze, Freire e Senise (2013) definem o planejamento da comunicação como parte da função administrativa, pois planejar significa estabelecer objetivos e metas, bem como definir as estratégias para alcançá-los. Essa proposta parte do entendimento da organização como um processo e argumenta que o entendimento do público-alvo, bem como dos objetivos individualmente sejam essenciais para o raciocínio coerente do processo de planejamento, avaliação e mensuração de resultados. E a mensuração é apenas uma parte desse processo que busca levantar dados que sejam úteis para a avaliação pertinente do processo de comunicação, dado um contexto ambiental.

Os autores propõem ainda uma classificação dos objetivos da comunicação com vistas a garantir a melhoria do relacionamento da empresa com os principais públicos externos, promovendo a criação de desejo nos consumidores e consolidando a relação com atacadistas e varejistas de maneira a garantir boas negociações com os intermediários, conforme apresentado nos 14 objetivos abaixo (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013):

1. **Despertar Consciência:** despertar consciência das necessidades e carências relacionadas com o objeto da comunicação.
2. **Chamar Atenção:** com mensagens repletas de elementos criativos, engraçados, exóticos e até mesmo grotescos.
3. **Suscitar Interesse:** direcionamento da atenção do indivíduo.
4. **Proporcionar Conhecimento:** obter e/ou ampliar conhecimentos sobre o objeto de comunicação.

5. Garantir Identificação e Empatia: deve-se levar em consideração as características do contexto de percepção, vocabulário literário e o perfil psicodemográfico do receptor, para gerar empatia.
6. Criar Desejo: criação de desejos que levem a mudança dos hábitos e a efetiva aquisição
7. Suscitar Expectativa: há que se adicionar ao processo elementos que suscitem expectativa em relação à efetiva aquisição.
8. Conseguir a Preferência: ações para garantir a preferência dos indivíduos, a despeito das ações dos concorrentes.
9. Levar à Decisão: levar o cliente a se decidir pela compra, ou a realizar aquilo que o objeto de comunicação preconiza.
10. Efetivar a Ação: trata-se da principal consagração de todo o esforço de marketing. Consta de ações comunicativas que permitam ao cliente encontrar o produto, escolher entre outras alternativas, decidir.
11. Garantir e Manter a Satisfação Pós-Compra: manuais de instrução, mensagens de reforço sobre a compra, os sistemas de atendimento ao cliente e os serviços de treinamento e orientação ao cliente são alguns dos aparatos à disposição das empresas para manter uma relação positiva com os compradores, mesmo depois da venda.
12. Estabelecer Interação: as novas tecnologias, principalmente as relacionadas com a internet, possibilitam às empresas estabelecer um fluxo contínuo com seus interlocutores.
13. Obter Fidelidade: reverter as razões que levam o cliente a adquirir mercadorias de outras empresas.
14. Gerar Disseminação da Informação pelos Interlocutores: formação de agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva a partir de seus públicos-alvo.

Esses objetivos podem ser alcançados a partir do desenvolvimento de dois fluxos bidirecionais (YANAZE, 2011):

- a) Empresa e os fornecedores – buscam informar objetivamente as necessidades de compra da empresa, associadas aos inputs tornando a relação interessante para ambos os lados;
- b) Empresas e os clientes – fluxo de informações que faz parte da cadeia distributiva dos outputs. Incluem pessoas físicas e todas as organizações que fazem parte desse processo.

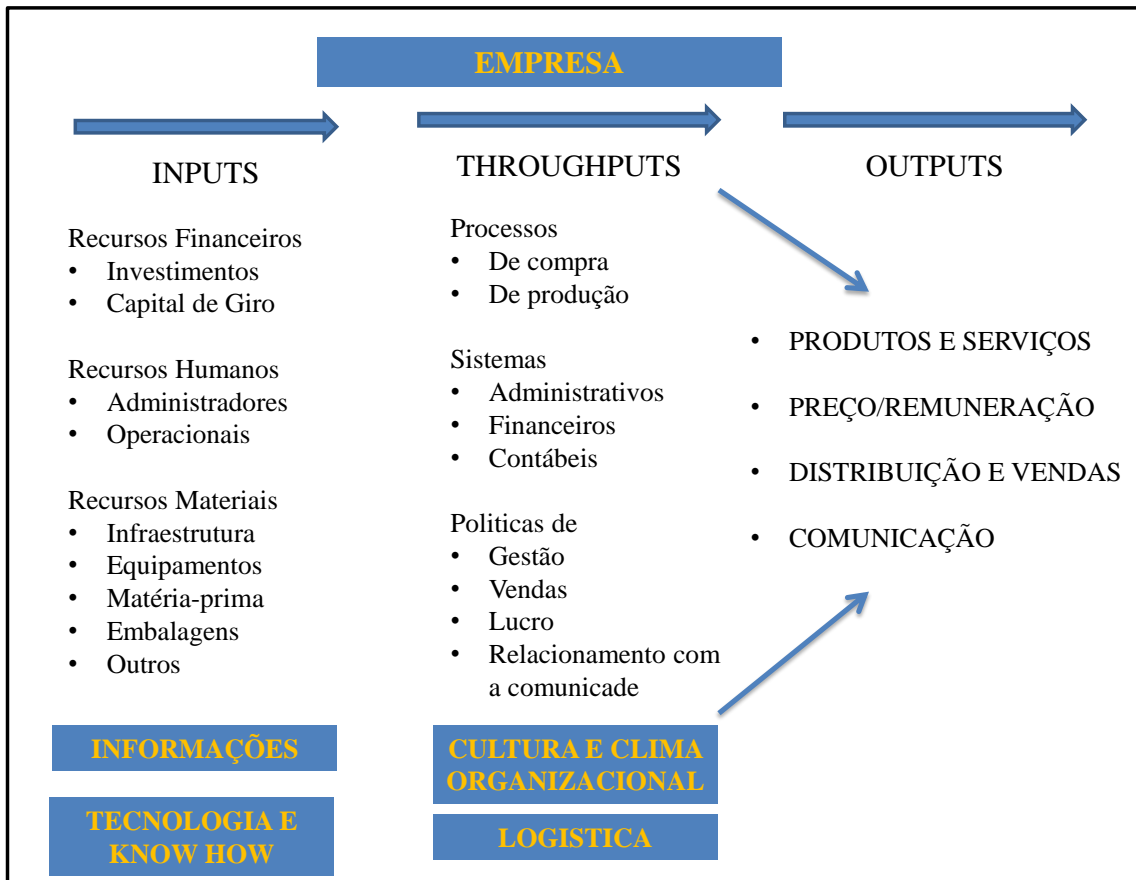
Para esse trabalho, será dada maior ênfase aos fluxos entre as empresas e seus clientes. Esse grupo de estratégia de comunicação podem ser caracterizadas em 3 tipos de fluxos a partir da combinação de diferentes ações de comunicação:

- a) Estratégia *Push*, caracterizada pelo fluxo de comunicação que vai do fabricante, através dos intermediários, até o consumidor final;
- b) Estratégia *Pull* pode ser definida como o esforço de comunicação direta com o consumidor final, fazendo-os a procurar os produtos no ponto de venda;
- c) Estratégia *Push – Pull* parte da combinação das duas estratégias anteriores, tornando-se mais eficaz, na consolidação de ações com os canais e pontos de venda e combinada a ações de comunicação diretas para os consumidores finais (YANAZE, 2011).

Nessa relação os fabricantes devem gerenciar as ações de marketing também nos intermediários e analisar o quanto vai dedicar de esforço às estratégias de marketing e de comunicação push (pressão) e pull (atração). Na estratégia de push (pressão), a empresa induz os intermediários a expor, promover e vender seus produtos aos usuários finais, ao passo que na estratégia pull (atração), a empresa induz o consumidor a pedir o seu produto aos intermediários, através da propaganda e da comunicação. Esta estratégia é mais adequada quando há alto grau de fidelidade a marca, ou seja, a marca é escolhida mesmo antes de ir à loja.

Complementando o modelo de planejamento da comunicação anteriormente apresentado, Yanaze (2011) propõe um fluxograma sistêmico da empresa demonstrando a importância da comunicação em todos os processos, conforme modelo dos 3 puts apresentado na Figura a seguir:

Figura 4 - Fluxograma sistêmico para a comunicação



Fonte: Adaptado de Yanaze (2011, p. 417).

Esse modelo sistêmico também é bastante relevante para a comunicação, uma vez que está presente na aquisição dos *inputs* (recursos) necessários para que os *throughputs* (processos, sistemas e políticas) da organização alcancem os *outputs* (resultados) eficientes e eficazes pretendidos para atender as necessidades dos seus consumidores.

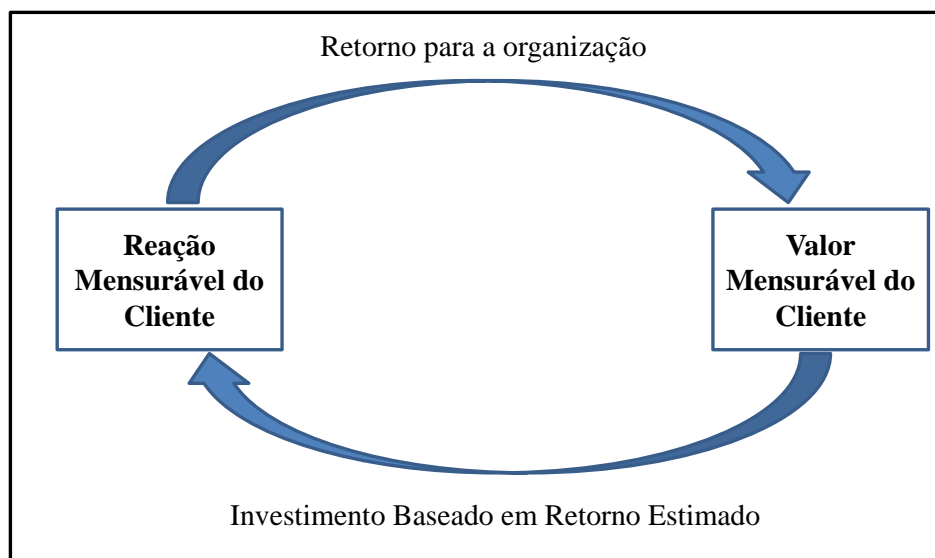
Dessa forma, o processo de planejamento da comunicação de marketing passa a ser fundamental para o alinhamento das atividades aos objetivos comunicacionais da organização e o alcance dos resultados almejados pelos diferentes grupos de interesse, o que permitirá o estabelecimento de medidas e métricas também não financeiras que facilitem a avaliação e mensuração da comunicação.

Schultz e Barnes (2001) propõem uma abordagem na qual o planejador deve saber o valor de um determinado público-alvo antes de planejar o programa de comunicação da marca e, com base nessa avaliação, poder tomar decisões racionais e determinar adequadamente o valor a ser investido nas diferentes ferramentas de comunicação. E isso poderia promover uma estimativa

da expectativa de retorno e permitir mais facilmente as táticas que podem trazer melhores resultados. Posteriormente o planejador pode estimar o quanto está disposto a investir para mudar ou reforçar os resultados estimados, com a construção de uma base de dados e informações que permitam a análise do retorno da comunicação financeiro e não financeiro para a comunicação.

O modelo proposto por Schultz e Barnes (2001) parte de uma abordagem que somente é possível avaliar ao longo do tempo o impacto das ações de comunicação no comportamento dos públicos-alvo, clientes potenciais e clientes que abandonam a marca. Afinal, se uma empresa conhece seus clientes e consumidores a ponto de medir e projetar os seus gastos, a empresa é também capaz de influenciá-lo com ações de comunicação adequadas para a construção de marca. Essa abordagem é definida como processo de circuito fechado e pode ser observado na figura a seguir:

Figura 5 - O processo de circuito fechado dos investimentos em comunicação



Fonte: Adaptado de Schultz e Barnes (2001, p. 119)

O processo apresentado na figura é baseado na identificação do comportamento atual e no estabelecimento de objetivos baseados em metas comportamentais do público-alvo, em especial dos consumidores. Esse método exige que sejam feitas análise de impacto das novas tendências de marketing e em especial do marketing de experiência.

Schultz e Barnes (2001) propõem um processo e não apenas um grupo de atividades funcionais ligadas a atividades modelo com base no comportamento dos clientes e a criação de relacionamento no longo prazo, composto por 5 etapas:

- a) Construção de base de dados comportamentais;
- b) Avaliação da dinâmica de aquisição do produto e avaliação dos atributos;
- c) Criação e transmissão das mensagens de comunicação, através da busca de respostas aos objetivos da comunicação;
- d) Alocação dos recursos financeiros e previsão de resultados e prazos;
- e) Avaliação do retorno com base nos ganhos marginais, isto é, baseado no retorno dos investimentos de comunicação de marca, sobre e além do que seria recebido, caso o investimento não tivesse ocorrido.

Como as organizações devem investir em clientes, consumidores e nos canais, necessitam desenvolver indicadores que permitam a análise e mensuração do retorno de tais investimentos. Isso permite também maior conhecimento das ações de marketing e comunicação que captaram maior número de novos consumidores, mas também potencializar o retorno obtido dos consumidores e clientes com ênfase no relacionamento de longo prazo.

É fundamental identificar e avaliar os indicadores de retornos incrementais no curto prazo, quantitativos e qualitativos, mas também obter a mensuração e previsibilidade dos retornos de prazos mais longos, associados à construção e fortalecimento da marca. A mensuração do impacto no volume de vendas e faturamento é importante, mas também destaca-se indicadores baseados no retorno incremental que os clientes atuais e potenciais vão trazer para a empresa. Isso resume uma das necessidades dos profissionais de marketing e comunicação em desenvolver mecanismos de avaliação práticos e plausíveis, que tenham aplicação para o controle e gestão global das marcas, que também sejam tecnologicamente possíveis para a maior parte das organizações (SCHULTZ, 2002).

Essa abordagem reforça o papel da comunicação para a construção de retornos de longo prazo. No entanto, exige uma série de mudanças e encontra desafios que impactam no plano de comunicação e na mensuração dos resultados organizacionais obtidos a partir de suas ações (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011):

- a) Aumento das opções de investimento em comunicação;
- b) Altos investimentos e verbas associados às ações de comunicação;

- c) Dificuldades que os gestores de marketing e comunicação têm em justificar seus orçamentos propostos para a comunicação;
- d) Necessidades de que as empresas gerem valor aos seus donos e acionistas.

A necessidade de implementação de um programa de comunicação integrada de marketing no qual seja possível a criação de mecanismos de mensuração dos retornos financeiros e avaliação dos resultados qualitativos, passa a ser fundamental. Monitorar também a criação de valor de marca, ou *brand equity*, ao longo do tempo, mesmo representando um grande desafio na área de comunicação, necessita do desenvolvimento de modelos e pesquisas que promovam não a mensuração do retorno financeiro, mas sim uma análise de resultados que permita o maior entendimento da força de uma marca, de como construí-la e como gerenciá-la na visão do cliente, conforme será discutido e apresentado por vários autores nos próximos capítulos e no modelo conceitual proposto nesta tese.

3.3 Ferramentas de Comunicação de Marketing para a Construção da Marca e Criação de Experiência

Acredita-se que esforços de comunicação de marketing efetivos, consistentes e sustentáveis criam associações favoráveis, fortes e únicas sobre uma marca, sendo necessários para se construir e manter o valor de marca. Para isso, a empresa deve integrar diferentes ferramentas de comunicação mercadológicas, entre as quais as mais conhecidas são: propaganda, relações públicas, organização de eventos promocionais, vendas pessoais, marketing direto/televendas, promoção de vendas, merchandising/exibitécnica, *product placement*, e mais recentemente as ferramentas de comunicação digital. Isso representa uma grande variedade de ferramentas de comunicação à disposição dos emissores, sendo que a aplicação, indicações e adequações podendo variar de segmento para segmento e de acordo com os objetivos mencionados anteriormente por Yanaze (2011).

Outro elemento importante da comunicação em marketing é a mídia, permitindo a adequação de diversos canais ou meios de comunicação, com o objetivo de levar a mensagem ao público-alvo. Representa o meio que a comunicação utiliza para alcançar também seus objetivos, tanto direcionado para um pequeno grupo de indivíduos como também para alcançar um grande número de pessoas.

Embora se conheça as mídias que estão fortemente associadas à propaganda, tais como, televisão, revista, rádio, a mídia é um conceito que está presente em diferentes meios de

comunicação, dentre os quais os correios, parceiros varejistas e atacadistas, feiras, eventos, mídias alternativas (mídia indoor e outdoor). Além disso, inclui-se também a internet como nova mídia, a partir de sites, blogs, *banners*, *podcasts* e mais recentemente as redes sociais. A escolha da mídia parte da melhor relação custo/ benefício e leva em consideração os custos gerais de veiculação, a eficiência para se atingir o público-alvo, o conteúdo da mensagem, entre outros fatores (YANAZE, 2011).

Schultz (2001) revela que, com a maior fragmentação dos mercados, a mídia de massa não atinge mais os públicos de interesse para muitas organizações, abrindo espaço para as novas mídias, que têm desempenhado um papel muito importante na criação da demanda de comunicações integradas de marketing. No entanto, afirma que a tecnologia permite que as organizações identifiquem, segmentem, selecionem e atraiam audiências menores e mais atentas, focalizadas em cada um dos públicos e grupo de clientes, dando espaço a um trabalho mais seletivo e resultados efetivos.

Recentemente as mídias sociais ganharam força na mobilização e na velocidade com que replicam e compartilham informações na comunicação mercadológica. Essa revolução representa um fenômeno social e seu maior diferencial não está somente na tecnologia ou nas próprias ferramentas e sim na mudança de comportamento do consumidor, que está buscando, produzindo e desenvolvendo conteúdo para se comunicar e compartilhar suas opiniões e experiências de consumo.

Dentre as ferramentas de comunicação mais conhecidas, a propaganda é um elemento chave para a consolidação de um produto e marca no mercado, especialmente, em mercados de produtos e serviços competitivos. Representa uma ferramenta importante para aumentar as vendas, obter participação de mercado e desenvolver novos produtos e marcas. Permite a criação, desenvolvimento e manutenção da imagem da marca e da organização, e ainda informar o público alvo sobre os atributos, benefícios e a razão para a aquisição e consumo de um produto. No entanto, cada meio de propaganda (televisão, rádio, revista, outdoors mídia exterior, *etc.*) apresenta forças e resultados diferentes e dentro disso, merecem estudos detalhados sobre a criação de *brand equity* (SHIMP, 2010).

Relações públicas de marketing é a ferramenta utilizada para criar simpatia e interesse e proteger a marca e a imagem da organização, bem como, de suas marcas e linhas de produtos. A atividade de relações públicas busca transmitir mensagens que possuam credibilidade, no

formato de notícias confiáveis sobre a organização e suas ações, e devem ser veiculadas em mídias espontâneas, sem a interferência do emissor e remuneração da mídia utilizada (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

Andrade (1989 *apud* Yanaze, 2011) apresenta relações públicas como uma atividade de comunicação administrativa e institucional, visto que representa a execução de uma política e um programa de ação que objetivam conseguir a confiança para as empresas de modo a harmonizar os interesses dos *stakeholders*.

Ganham força também as ações de patrocínio e eventos, que muitas vezes, passam a ser gerenciadas pela área de relações. Patrocínio é a atividade que busca promover o nome da empresa e de suas marcas a partir de investimentos em eventos esportivos, culturais e sociais e causas relevantes para o mercado de atuação para atingir vários objetivos corporativos, principalmente associados ao aumento valor da marca e das vendas. Já eventos podem ser representados por atividades nos quais as organizações buscam interagir e motivar o público de maneira que as outras formas de comunicação não alcançam. Pode estar listada entre as atividades promocionais ou associada a ações de patrocínio, como citadas anteriormente. Nesse contexto, patrocínios e eventos são também hoje fundamentais para a criação de *brand equity*

A venda pessoal envolve a comunicação individualizada representada pela comunicação pessoal, na qual um vendedor trabalha com potenciais compradores e tenta influenciar suas necessidades de compras em direção aos produtos e serviços de sua empresa. Esse tipo de comunicação no formato tradicional requer um contato “cara a cara”, entretanto, a partir do desenvolvimento da tecnologia da informação passou a utilizar também os mecanismos de comunicação eletrônica, especialmente o telefone e a internet por viva-voz (OGDEN, CRESCITELLI; 2007).

Marketing direto é um sistema interativo de veiculação que usa uma ou mais mídias de propaganda e oferta de outras propostas de valor para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer localização. Pode ser definido como um sistema por meio do qual as organizações se comunicam diretamente com um público-alvo para gerar uma resposta ou transação, no formato de aceitação a um convite, resposta ou compra efetiva Acompanhando a evolução do *mix* promocional, a comunicação direta tem-se tornado agora um componente dos planos de marketing integrando o processo de comunicação e serve de apoio a outras ferramentas de comunicação (BELCH, BELCH; 2008).

Com o objetivo de gerar benefício adicional na proposta de valor para os consumidores, utiliza-se a promoção de vendas que também tem como função de estimular a compra de diferentes públicos, entre eles consumidor final, intermediários e distribuidores (atacadistas e varejistas) e até mesmo a equipe e/ou representantes de vendas. Além disso, permite que as empresas de diferentes setores avaliem com maior facilidade a ativação de suas marcas e linhas de produtos (QUEIROZ, 2012).

Adicionalmente, Shimp (2010) define a promoção de vendas como o conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio e estimular a equipe de vendas a vendê-la de forma agressiva e rápida. As promoções de vendas também apoiam outras ferramentas de comunicação e normalmente são impessoais e de curto prazo, permitindo um retorno rápido do investimento realizado. Entre as funções principais da promoção de vendas está a necessidade de acelerar o aumento do volume de vendas, principalmente quando é necessário atingir o resultado esperado e estipulado nas metas da organização. Isso ocorre, principalmente, no início do ciclo de vida de um produto, logo após seu lançamento, e busca divulgar seu lançamento a partir do estímulo à experimentação e experiência com o produto, marca ou serviço. No entanto, é também bastante utilizada no período de maturidade com o objetivo de alongar essa etapa do ciclo de vida e alterar a tendência de queda das vendas. Além disso, serve para neutralizar a ação da concorrência, bloqueando a entrada de novas marcas e produtos no mercado.

A contribuição das promoções para a construção da marca pode ser definidas das seguintes formas: mudar o comportamento do varejo para que venda e apoie a marca, a partir de relacionamento com parceiros no canal; influenciar o comportamento dos consumidores de forma que eles comprem a marca pelo menos uma vez, ou em maior volume, promovendo o contato com seus produtos e serviços. Alcançar tais objetivos contribui para a consolidação das marcas e a construção de mecanismos de fidelização fundamentais para a criação de *brand equity* (KELLER; MACHADO, 2006)

A utilização de tal ferramenta também comunica e promove os benefícios adicionados aos produtos e serviços, sem utilizar mídia convencional. É abrangente, pois envolve desde a distribuição de panfletos com algum desconto na rua até a distribuição de amostras grátis. Podem ser de diferentes tipos de acordo com o público-alvo beneficiado por essa promoção (OGDEN; CRESCITELLI, 2007):

- a) As promoções de vendas a intermediários e distribuidores representam programas e incentivos concedidos aos membros do canal de forma a atribuir um valor tangível e um relacionamento entre os envolvidos no processo de exposição e comercialização dos produtos. Existem muitos tipos de promoção de vendas voltados ao público intermediário. Os itens citados a seguir constituem as principais formas de promoções para esse público são: propagandas cooperadas, concursos e incentivos a intermediários, feiras e eventos, descontos a intermediários;
- b) Promoções de vendas a consumidores – Esse tipo de promoção tem como público-alvo o consumidor final, com a oferta de incentivos de um fabricante para estimular a experimentação e aumento da quantidade comprada de uma marca e seus produtos e serviços. Entre os principais tipos podem ser listados: amostras grátis, cupom de desconto, brindes, concursos e prêmios, programas de fidelização e políticas de descontos ao consumidor;
- c) Promoção institucional de marcas e produto – Representa o conjunto de ações focadas em divulgar ou valorizar uma marca, ou seja, deixar o nome da empresa em evidência e agregar valor aos diferentes públicos de interesse da organização.

As promoções utilizam formatos distintos para capturar a atenção do comprador e efetivamente aumentar o volume de vendas no ponto-de-venda. Ajudam a incrementar tráfego na loja, eleva o volume de compras por impulso e permite que o comprador vivencie uma experiência diferenciada no ponto de venda, mediante a demonstração e a experimentação de produtos e lançamentos. Como estão sempre associadas à criação de valor adicional para o comprador, são bastante efetivas em termos de fidelização de clientes, garantindo a lealdade dos consumidores com a loja e a rede varejista (QUEIROZ; QUEIROZ, 2012).

Já merchandising representa o conjunto de técnicas e ações promocionais utilizadas na apresentação destacada de produtos na loja, de forma a acelerar sua rotatividade e garantir destaque e execução dentro do ponto de venda. Na verdade o Merchandising é a soma da ação promocional com o material de ponto de venda. O primeiro acrescenta benefício para o produto por um tempo determinado e o segundo tem duração indeterminada e pode até durar anos (BLESSA, 2010).

Blessa (2010), complementarmente, define *exibi-técnica* como sendo a principal ferramenta do merchandising que tem por finalidade garantir exposição destacada de produtos

na loja de forma a acelerar sua rotatividade dos produtos e garantir destaque e execução dentro do ponto de venda em parceria com os varejistas.

Outro conceito que tem recebido destaque é a técnica de visual merchandising definida como a técnica de trabalhar o ambiente do ponto-de-venda criando identidade e personificando decorativamente todos os equipamentos que circundam os produtos (SILVA; PINHEIRO, 2006).

Mehrabian e Russel (1974 *apud* FEIJÓ; BOTELHO, 2012) identificaram os efeitos causados pela atmosfera da loja na emoção das pessoas, entre os que buscam alterar a imagem da empresa, a intenção de compra dos clientes e a receita gerada nas lojas. Isso foi confirmado posteriormente permitindo-se afirmar que o ambiente físico possui também um papel de influenciar comportamentos e criar a imagem do estabelecimento é particularmente importante para empresas de serviços e o varejo.

A evolução das ferramentas de merchandising acompanham esses conceitos e as novas tendências do marketing e criam as condições para a criação de uma atmosfera de compra que contribua para a consolidação de uma experiência diferenciada no ponto-de-venda. Muitas empresas já utilizam técnicas como, música ambiente, som, perfume ou aroma diferenciados, iluminação, cores, decoração, ambientação de cada seção, ar condicionado, plantas, aspecto e uniforme dos funcionários, atendimento e “sorriso” dos funcionários, pilhas de promoções, ofertas, vitrines, arquitetura e outros mais.

Inicialmente o conceito de merchandising era somente associado ao material promocional aplicado no ponto de venda destaque de um produto, preço ou promoção. Com o passar do tempo o merchandising recebeu um novo significado e foi confundido com a ação em o que o nome ou o produto aparecem em situações que o produto é consumido ou utilizado em uma cena ou ação da trama de um filme, livro ou qualquer outro veículo de comunicação. Essa inserção passou a ser considerada merchandising *editorial* e é feita por encomenda e mediante pagamento (YANAZE, 2011).

Para que não ocorra confusão dos dois conceitos, muito autores definem essa inserção em programas e outros veículos como *product placement* e propaganda *tie-in* (OGDEN, CRESCITELLI, 2007; BELCH, BELCH, 2008; SHIMP, 2010; YANAZE, 2011).

Nesta tese adota-se a definição de Blessa (2010) para merchandising que é “o conjunto de técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores”.

Em evento da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) realizado em 2010, foram indicadas tendências importantes para o desenvolvimento da indústria e do varejo. O merchandising apareceu em destaque, junto com consumo consciente, qualidade de vida, regionalização e objetos individualizados e seus reflexos na moda dos objetos de design. De acordo com especialistas, esse destaque também é merecido em função da possibilidade de se mensurar com maior facilidade os resultados das ações de comunicação realizadas pelas empresas nesse formato.

O *merchandising*, mesmo sendo considerado uma ferramenta de comunicação complementar por muitos autores, tem ganhado importância entre as ferramentas de comunicação. Além de fornecer maior informação sobre os produtos e serviços e melhor visibilidade, influencia e motiva diferentes decisões de compra dos consumidores no ponto de venda e garante uma experiência diferenciada com a marca, seus produtos e serviços.

A embalagem, variável do composto de marketing associada ao desenvolvimento do produto, ganha importância como ferramenta de divulgação e comunicação. Inicialmente era apenas utilizada para agrupar e conter os produtos, permitindo seu transporte e armazenamento, porém tem ganhado novas funções e passou a ser uma ferramenta de comunicação. Tem também um papel mercadológico importante, uma vez que passou a ser embelezada com rótulos coloridos, e imagens atraentes e artísticas, além de apresentar o posicionamento da empresa e sua preocupação com o descarte e questões ambientais. Com esses novos papéis assume uma nova dimensão no composto de marketing, pois pode servir também como veículo de comunicação e garantir o posicionamento do produto no ponto de venda (MESTRINER, 2007).

Após o advento da internet e de novas tecnologias, surgiram possibilidades diferentes de envio e trocas de mensagens com objetivos mercadológicos, reforçando a necessidade de integração de todas as diferentes ferramentas. A organização necessita identificar e conhecer o público-alvo e fazer com que a estratégia de comunicação na internet esteja em consonância com a estratégia de comunicação integrada definida para a empresa, ou seja, com sua imagem, posicionamento, segmentos-alvo e com as demais ações de comunicação que a empresa efetua.

Na internet, o modelo de comunicação deve ser individualizado e a mensagem personalizada é “puxada” pela audiência. Todos os componentes do *mix* de comunicação de marketing (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e venda pessoal) podem ser utilizados com as ferramentas oferecidas pela internet, garantindo a integração de todas as ferramentas e pontos de contato do consumidor com a marca.

As plataformas digitais otimizam a inteligência competitiva das organizações e focam em: atualização mercadológica; descoberta de novos clientes potenciais; aprendizagem sobre novas tecnologias; previsão de mudanças no cenário competitivo; eliminação ou redução de surpresas; redução do tempo de reação; manutenção das vantagens competitivas já conquistadas e auxílio na tomada de decisão estratégica. (YANAZE, 2011).

O marketing digital apresenta um ótimo custo-benefício para as empresas atualmente, pois é uma alternativa barata, rápida, flexível e personalizada, o que de fato contempla a interatividade da marca frente aos consumidores. Isso diferencia a ferramenta das demais outras tradicionais antes expostas, pois apresenta múltiplas formas de mensurar um feedback imediato dos clientes do negócio.

Nesse contexto surge também a oportunidade para a comercialização de produtos e serviços através de lojas virtuais, definidas como *e-commerce*, possibilitando que os clientes tenham também experiência com a marca, sem necessariamente ter que se deslocar até as lojas físicas. Essa oportunidade representa ainda uma adequação às mudanças observadas no comportamento do consumidor, criando um maior número de pontos de contato do cliente com a marca e uma alternativa viável para a sustentabilidade do negócio.

Essas ferramentas associadas às novas tecnologias permitem consolidar a relação com os consumidores, a fim de possibilitar aos clientes maior seletividade na determinação de quais mensagens desejam receber e quando, contribuindo também para a consolidação do posicionamento da empresa e de suas marcas e produtos.

As definições apresentadas sobre as principais ferramentas de comunicação devem também levar em consideração os objetivos a serem alcançados de maneira a garantir seu alinhamento e integração com as estratégias estabelecidas e podem variar de segmento para segmento.

Yanaze (2011), a partir dos 14 objetivos da comunicação, apresenta a seguinte adequação para o uso das ferramentas:

Quadro 3 - Utilização das ações de comunicação a partir dos objetivos mercadológicos

Objetivos da comunicação	Ferramentas e ações de comunicação mercadológica								
	Propaganda	Promoção de vendas	Relações Públicas e Assessoria de imprensa	Eventos e Patrocínios	Marketing Direto	Venda Pessoal	Merchandising	Logomarcas e Embalagem	Marketing Digital / E Business
Despertar consciencia	X	X		X			X		
Chamar atenção		X			X		X		X
Criar interesse	X		X			X		X	
Dar conhecimento e informações		X				X		X	
Despertar expectativa			X	X		X			X
Levar a discussão		X							
Promover ação					X				
Orientar comportamento	X				X	X			
Promover e manter satisfação							X		
Criar interesse				X					X
Promover orgulho			X					X	
Levar a disseminação	X			X	X				X
Suscitar comentários		X	X				X	X	

Fonte: Adaptado de Yanaze (2010, p 433).

A integração dessas ferramentas aos objetivos estratégicos da comunicação é fundamental. Entretanto, considerando os objetivos principal e específicos deste trabalho, pretende-se identificar e analisar as ferramentas de comunicação consideradas por alguns autores como tendo maior impacto no ponto de venda, bem como a importância da construção de relacionamento com os parceiros intermediários na busca da construção e posicionamento das marcas.

Novas aplicações do conceito de comunicação e merchandising no ponto de venda têm sido desenvolvidas para garantir resultados ainda melhores da sua gestão como importante ferramenta de gestão e comunicação no ponto de venda. Tais pontos estão associados à otimização buscando não somente medir o resultado das suas ações em termos de volume de vendas, mas sim prover modelos mais acurados de projeção de demanda que captem os efeitos das novas tendências e da sazonalidade. Surge da captação e utilização de dados de várias lojas, do *mix* de produto oferecido e das transações realizadas, gerando modelos que permitem a classificação das lojas em grupos que apresentam alguma homogeneidade e semelhança,

facilitando assim a execução de ações específicas e até mesmo testes para avaliação e obtenção de melhores resultados em toda a cadeia.

Dessa nova abordagem Friend e Walker (2008) propõem a utilização de softwares para a otimização da gestão de merchandising em diferentes setores, baseado na análise de dados atualizados para a obtenção de um modelo de gestão que permita a projeção mais acurada dos resultados associados às ações no ponto-de-venda.

Percebe-se uma evolução dos conceitos associados a comunicação e merchandising no ponto-de-venda, em especial em grandes redes que buscam otimizar os investimentos relacionados a comunicação. Essa atividade já tem sido desenvolvida pelas empresas do setor que utilizam-se de modelos comportamentais para a avaliação de suas ações promocionais. No entanto, a avaliação e mensuração dos efeitos do merchandising para a criação de experiências diferenciadas no ponto-de-venda, ainda não foram contempladas, representando assim uma oportunidade importante para que a comunicação no ponto-de-venda esteja associada à fidelização dos consumidores e a consolidação das marcas.

3.4 Comunicação no ponto de venda

O ponto de venda é considerado um dos principais canais de relacionamento com os consumidores finais e serve para a consolidação da comunicação, a partir da elaboração e envio de mensagens informativas e persuasivas para a consolidação de qualquer empresa no mercado consumidor.

Os pontos que garantem o entendimento do comportamento do consumidor no ponto de venda e que contribuem para a formulação da estratégia e táticas de marketing e comunicação permitem identificar quais são os principais motivos que levam os indivíduos a comprar. Além disso, representam as táticas usadas pelas empresas do setor e constituem suas ações e esforços para atender as necessidades dos segmentos de mercado a serem atendidos e oferecer um composto de marketing que atenda aos diferentes segmentos de mercado.

A combinação desses fatores visa comunicar, atrair e satisfazer as necessidades de compra, resultando em maior valor percebido, diferenciação, elevado grau de satisfação e possível fidelização dos clientes. Esses pontos possibilitam maior satisfação associada ao processo de compra e podem ser agrupados em ações de promoção de vendas e merchandising (MCGOLDRICK, 2002).

A consolidação do varejo como principal canal de comunicação e comercialização de produtos para o consumidor final justifica-se em função do ponto de venda representar o local e situação em que todos os elementos para a realização da troca – consumidor, produtos e formas de pagamento se encontram. Utiliza-se da combinação de variáveis, tais como, formato e localização da loja, *mix* de produto e serviços, preço, ambientação e layout, além de várias ferramentas de comunicação, que vão desde vitrines, displays, totens, promoção de vendas, experimentação do produto, e todos elementos da propaganda dentro da loja, que garantem influência importante e leve à decisão de compra do consumidor.

Para Kapferer (2012) é no canal varejista que o contexto em que a marca é encontrada vai ser definido a partir de sua comunicação direta, através de anúncios e catálogos, ou mesmo no ambiente da loja, e por isso tem o potencial de influenciar efetivamente a estratégia do fabricante para criar e manter o equity da marca.

Pode-se considerar que as ferramentas de comunicação utilizadas no ponto-de-venda permitir a criação de maior satisfação das necessidades de compra, muitas vezes associadas aos fatores comportamentais e psicográficos que afetam a escolha dos consumidores. Representam ações que influenciam os consumidores no ponto de venda, por garantirem vendas, mas também por permitem a consolidação e posicionamento de marcas em mercados competitivos através dos canais intermediários e varejistas (QUELCH; CANNON-BONVENTRE, 1983).

Passa a ser fundamental entender a estratégia de comunicação no canal ou ponto de venda para gerar valor e posicionamento de marca, bem como garantir formas de avaliação dos resultados desse tipo de comunicação.

Alguns fatores são apresentados por Quelch e Cannon-Bonventre (1983) como sendo cada vez mais importante na gestão do *mix* de comunicação no ponto de venda. Entre esses fatores estão:

- a) Mudanças nos padrões de comportamento e expectativas dos consumidores, que são influenciados pela experimentação de produtos no ponto de venda;
- b) Maior prazer associados as compras, além de aumento das compras por impulso;
- c) Redução do suporte de vendas dos varejistas exigindo maior investimento dos fabricantes;

- d) Maior produtividade dos recursos investidos nessas ferramentas, por reforçar a comunicação e gerar lembrança no consumidor.

Os autores apresentam as principais ações utilizadas no ponto-de-venda:

- a) Merchandising, a partir da utilização de displays que atraíam a atenção do consumidor e promovam seleção dos produtos;
- b) Vitrines, display, exposição do produto e embalagens, que permitem o fácil reconhecimento da marca e do fabricante, além de designe diferenciado;
- c) Mecanismos que garantam envolvimento e emoção no processo de compra;
- d) Mensagens e propaganda inovadoras dentro da loja para reforçar a marca;
- e) Promoção de vendas para com os consumidores e intermediários (varejistas) que atraíam o consumidor para dentro da loja de maneira a evitar as promoções de preço.

Alguns fatores reforçam a utilização e intensificação do uso de comunicação no ponto de venda, dentre os quais:

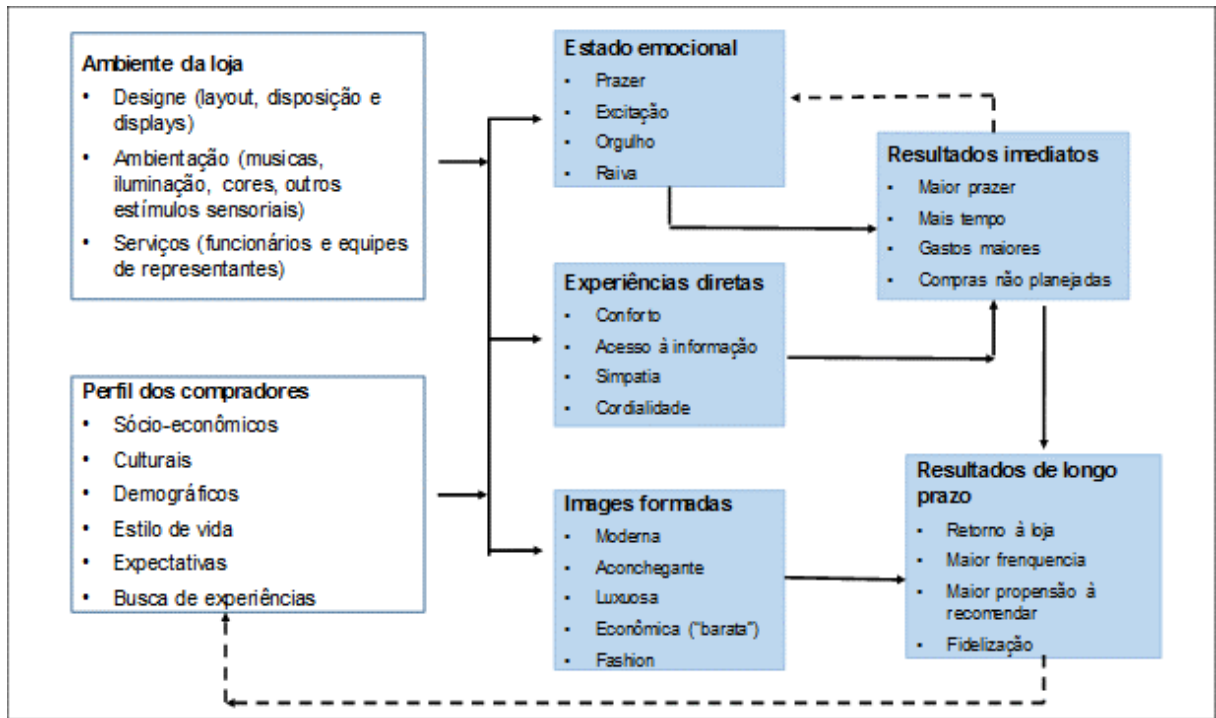
- a) Garantem retorno e produtividade do capital investido;
- b) Permitem maior controle sobre os recursos investidos;
- c) Representam custos menores de produção e instalação;
- d) São vistos repetidamente pelos consumidores.

Entretanto, as considerações apresentadas anteriormente nos conceitos de marketing de experiência revelam que não basta somente o produto estar perfeitamente enquadrado dentro da proposta tradicional de merchandising. Passa a ser necessária a utilização de técnicas de apresentação e envolvimento do consumidor, em um local propício para a compra. Essas técnicas permitem ainda a captação de novos clientes, além de estimular a compra não planejada, aumento do ticket médio dos clientes e reconhecimento da marca.

Mcgoldrick (2002) propõe um modelo para identificar a influência dos fatores ambientais e da comunicação no comportamento dos consumidores. Esse modelo permite a criação de mecanismos qualitativos e associados à experiência do consumidor e seus efeitos no momento

da compra, mas também como instrumento de fidelização do consumidor e fortalecimento da marca:

Figura 6 - Modelo de efeitos ambientais do ponto-de-venda no comportamento do consumidor



Fonte: Adaptado de Baker (1994); Greenland e McGoldrick (1994) *apud* McGoldrick (2002)

Esse modelo incorpora também o conceito de consumo hedônico associado à busca de prazer e experiências diferenciadas. Conforme apresentado por Hirschman e Holbrook (1982 *apud* McGoldrick, 2002), o consumo hedônico é representado pela combinação de fatos observados no comportamento do consumidor relacionados aos aspectos multisensoriais, emocionais, e que criam uma sensação diferenciada na experiência de compra e uso do produto.

Dessas considerações e de acordo com objetivo propostos nesse trabalho, serão analisadas em maior profundidade as ferramentas de comunicação e merchandising, bem como as ferramentas que podem ser incluídas dentro dos conceitos apresentados do marketing de experiência, de maneira a garantir o alinhamento à construção de relacionamento e posicionamentos de marca diferenciados nos pontos-de-venda.

Passa a ser fundamental compreender a interação entre o fabricante e o intermediário com o objetivo de promover a criação de valor e consolidação de marca, a partir das novas perspectivas e novas formas de distribuir e entregar valor para os clientes, os novos canais de marketing.

Ao construir uma marca as empresas também devem estruturar e planejar os canais de valor de maneira a potencializar todos os pontos de contato com o consumidor. E a comunicação no ponto de venda deve estar integrada à todas as formas de contato existentes para alcançar o maior número possível de clientes fidelizados à marca.

A seguir são apresentados os canais de marketing e de comunicação mais utilizados pelas empresas para a consolidação da entrega de valor, bem como o formato de canal exclusivo no formato de franquia.

4 CANAIS DE MARKETING E NOVAS FORMAS DE DISTRIBUIÇÃO

O ponto de distribuição ou canal de marketing, é um componente de marketing que oferece maior potencial para obter vantagem competitiva devido ao fato de ser a mais difícil de ser copiada pelos concorrentes no curto prazo. Isso porque a estratégia de canal é definida com foco no longo prazo, pois normalmente exige-se uma estrutura baseada em pessoas e relacionamentos. Nesse contexto, surgem os intermediários que são as empresas independentes que suportam os produtores e fabricantes nas atividades de negociação e tarefas de distribuição, e que operam em dois níveis: atacado e varejo (ROSENBLOOM, 2002).

Conforme apresentado anteriormente, Yanaze (2011) define esses movimentos com base na comunicação entre a empresa e seus clientes sendo o movimento *push*, caracterizado como a comunicação que vai da empresa vendedora, passa pelos intermediários e por último, o consumidor final e *pull* como a comunicação dirigida ao cliente final. Essas estratégias combinadas levam ao composto *Push and Pull* representado pela integração de toda a comunicação entre intermediários e clientes finais.

Além da integração da comunicação é importante que a empresa, fabricante e fornecedora de produtos e serviços, ao delegar parte da tarefa de vendas e gestão do canal aos intermediários, obtenha vantagens como a redução da complexidade da tarefa de distribuição, a redução do custo de distribuição e o maior retorno ao ter foco ao investir no negócio principal.

Segundo Kotler e Keller (2012 p 451):

Os intermediários alcançam maior eficiência quando disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo. Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários normalmente oferecem à empresa mais do que ela pode conseguir trabalhando sozinha.

Essa delegação da atividade pode representar uma distância maior do consumidor final, dificultando assim a comunicação, criação de valor e o reconhecimento das marcas. Dessa barreira, propõem-se a utilização das estratégias combinadas (*Push and Pull*) para a comunicação da marca através do varejista e intermediários, com a possibilidade de prover um fluxo interativo importante para a consolidação de relacionamentos de longo prazo.

Além da definição do fluxo de comunicação e geração de valor, a empresa deve também atentar-se para a estratégia do canal. Há três opções estratégicas de escolha do canal que vão afetar o relacionamento com os intermediários, mas também todo o posicionamento da marca de um fabricante, conforme as definições a seguir (KOTLER; KELLER, 2012):

- a) Distribuição exclusiva – esta estratégia é escolhida quando a empresa deseja manter o controle quanto ao nível e a produção dos serviços oferecidos pelos revendedores, o que significa limitar o número de intermediários;
- b) Distribuição seletiva - são utilizados intermediários que desejam comercializar um produto específico;
- c) Distribuição intensiva – o fabricante coloca as mercadorias no maior número de pontos-de-venda possível, a fim de aumentar a cobertura de vendas. Neste tipo de distribuição, há um aumento na disponibilidade de produtos e serviços, o que pode resultar em uma competição por preços e conseqüentemente não só a diminuição da rentabilidade, mas também na perda de interesse do varejista em manter o produto.

No entanto, os parceiros também são empresas com missão, visão e valores. Representam indivíduos, consumidores e empregados, com necessidades e desejos que também precisam ser atendidos, bem como buscam consolidar sua marca. Desta forma o papel do parceiro nesta atual fase do marketing torna-se essencial, pois são ao mesmo tempo colaboradores, agentes de mudança cultural e parceiros criativos das empresas.

Entre os direitos e responsabilidades dos membros do canal devem ser abordados os seguintes aspectos (KOTLER: KELLER, 2012):

- a) Políticas de preço: devem ser justos e garantir margem suficiente para o funcionamento e oportunidade de lucro de cada membro;
- b) Condições de venda: vinculadas aos termos de pagamento e garantias e responsabilidades do fabricante, podendo ser utilizadas para aumentar o valor percebido e também utilizadas como mecanismos de incentivos promocional;
- c) Direitos territoriais de distribuição: definem a área de atuação e influência de cada distribuidor;
- d) Serviços e responsabilidades mútuos: são condições expressas por contratos de exclusividades e representação como é o caso de franquias e lojas de fábricas.

Toda empresa que busca alcançar um grande número de consumidores e consolidar suas marcas necessita de parceiros de canal que gerenciem sua interface com o consumidor e criem

uma relação de dependência mútua, pois são eles que irão apresentar seus valores, ainda mais quando a organização não se comunica diretamente com os consumidores por meio de mídia promocional. No momento da escolha do parceiro é necessária uma reflexão sobre a finalidade, a identidade e os valores da empresa. Os valores, os propósitos e a identidade precisam ser idênticos aos da empresa. Quando os valores são compartilhados, é mais fácil coordenar a estabilidade de preço na estrutura de canal e assim, melhorar e economia de canal como um todo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Dado o formato escolhido pelo fabricante e da escolha do tipo de canal, essa relação pode ter pontos positivos, bem como apresentar diferentes níveis de conflito (marca do fabricante X marca do distribuidor) fazendo com que seja fundamental a criação de uma área estruturada que possa fazer a gestão de toda esta interação com a cadeia, de forma a minimizar tais impactos.

Quando se trata do modelo de canal seletivo ou intensivo, as ações de trade marketing podem ser implementadas, focando na redução de conflitos, na melhoria no interesse dos agentes em investir no relacionamento com o fornecedor e também, o envolvimento na execução dos fluxos de marketing necessários a fim de que possa melhor satisfazer os usuários finais (CÔNSOLI; D'ANDREA, 2010).

Já na escolha de canais de distribuição exclusivos, o intermediário e o fabricante irão compartilhar grande parte das decisões de marketing e comunicação para a consolidação das marcas no mercado de atuação.

4.1 Modelo de franquia

Conforme manual da Associação Brasileira de Franchising (ABF), franquia pode ser definida como:

Sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (ABF, 2005, p. 7).

Essa definição estabelece contratualmente que as empresas que utilizarem desse formato de canal para a comercialização de produtos e serviços possuem certas peculiaridades, com muitas vantagens e responsabilidades a serem exploradas que representam formas alternativas de atuação em mercados competitivos.

Cohen e Silva (2000) apresentam a franquia como uma estratégia de diferenciação na forma de distribuição de valor de produtos e serviços que apresenta algumas vantagens em mercados competitivos. Para esses autores, essa estratégia de diferenciação permite o desenvolvimento do negócio para franqueador e franqueado e está alinhada com a tendência de crescimento global, por garantir maior integração entre os membros do canal. Além disso, possibilita ganhos de escala em termos de número de pontos de venda com investimentos relativamente mais baixos para a consolidação das marcas, em especial, no setor de bens de consumo e serviços diferenciados.

Guerra (2012) apresenta três definições legais apontados pelos EUA para a existência da relação de franquia e que podem ser reproduzidas também no mercado brasileiro: 1) distribuição de bens e serviços sobre a marca do franqueador; 2) controle significativo e assistência ao franqueado; e 3) pagamento pelo franqueado de taxas e royalties, bem como despesas de marketing (atualmente em torno de 6% a 10%). Dessas definições, estipula-se um acordo comercial justo e saudável.

Para o franqueado, essa relação representa oportunidade de crescimento com riscos menores e conhecidos, pois o empreendedor recebe um pacote formatado, com modelos de gestão, ações e técnicas que já foram testadas pelo gestor da marca e outros franqueados, como também conta com maior reconhecimento e valor da marca por parte dos consumidores que em muitos casos já conhecem e são fidelizados. Como principais desvantagens, estão as restrições impostas pelos proprietários da marca à ampliação de linhas de produtos, que restringe o potencial de crescimento do investidor no ponto-de-venda, bem como, pagamento de taxas iniciais e de manutenção (royalties sobre a receita) e de taxas para o fundo de marketing. Para o franqueador, possibilita a rápida expansão geográfica, com acesso facilitado a pontos mais estratégicos; economias de escala para a gestão de todo o composto de marketing, com investimentos em marketing compartilhados; maior envolvimento do pessoal tático, operacional e de vendas nas ações e iniciativas de marketing e maior facilidade na captação de recursos para expansão (MATTAR, 2011).

A padronização é um elemento crítico definido contratualmente no modelo de franquias e que pode representar uma série de vantagens tanto para o franqueado como para o franqueador, embora também represente uma série de deveres e obrigações a serem cumpridas pelas partes envolvidas.

Cherto, Campora e Garcia (2006) consideram que acordos comerciais e parcerias entre duas ou mais empresas independentes na busca de ganhos bilaterais podem apresentar implicações, conflitos de interesse e alguns desafios, entre os quais:

- a) Controle do crescimento e dispersão geográfica dos franqueados;
- b) Altos padrões de qualidade dos produtos e serviços em todas as áreas de atuação da rede;
- c) Compromisso em oferecer serviços de assessoria na gestão jurídica e operacional para as lojas;
- d) Comunicação de marketing integrada e ampla para cobertura em todas as regiões de atuação;
- e) Treinamentos constantes e nas situações de lançamentos dos novos produtos;
- f) Troca de dados e informações entre franqueador e franqueador para maior conhecimento e proximidade com os consumidores;
- g) Sistemas de gestão para maior controle e avaliação dos resultados.

Esses desafios confirmam a necessidade de alinhamento constante de todos os membros do canal, de maneira a promover ajustes para a obtenção de uma estratégia que garanta benefícios para a consolidação da marca no mercado global e atuação efetiva no mercado local. Para tanto, propõe uma abordagem *multi-channel* que construa vários pontos de contato com o consumidor no esforço compartilhado na retenção de consumidores, crescimento de longo prazo e valorização da marca (RIMLINGER, 2011).

Pode-se considerar que o modelo de franquias utilizado como canal de distribuição exclusivo ou semi-exclusivo representa a oportunidade de rápido crescimento com investimento e controle dos parceiros na distribuição de valor da marca, permitindo maior poder de persuasão e gestão da experiência de compra nos pontos de vendas. Isso garante a possibilidade de consolidação da marca no longo prazo e representa uma fonte de vantagens competitiva para as empresas que escolhem esse formato potencializando o crescimento e até internacionalização das marcas.

Para Maemura (2009), a marca pode ser definida como um bem coletivo de principal importância para seus franqueados e franqueadores, gerando um ciclo virtuoso que resulta em maior reconhecimento e valorização do consumidor. No entanto, pode também representar o ponto mais sensível uma vez que pode sofrer depreciação se não for bem conduzida por uma das partes envolvidas. E esse é um dos pontos onde se pode observar maior possibilidade de conflitos.

A adoção de cláusulas contratuais definidas pela lei de franquias Lei no. 8.955 e estipuladas pela ABF (2005) busca evitar tais conflitos e garantir longevidade para as marcas. No entanto, acredita-se que a comunicação saudável e constante entre as partes envolvidas e com consumidores e clientes seja uma das formas de se evitar o desgaste do valor das marcas (MAEMURA, 2009).

Para garantir a valorização do *mix* de produtos, da marca e garantir a fidelização dos consumidores são contratualmente definidos os percentuais do faturamento dos franqueados a serem destinados para a comunicação e a elaboração de um plano de marketing (SORENSEN; SORENSON, 2001)

Na comunicação, passa a ser fundamental a combinação de estratégias de marketing *push and pull* e o desenvolvimento de programas de fidelização, bem como ações de comunicação e campanhas de mobile marketing, mídias sociais e marketing direto, na busca constante de maior aproximação com o consumidor em vários pontos de contato. Essa abordagem também considera fundamental o mapeamento e mensuração das táticas para se determinar os mecanismos mais eficazes para cada tipo de negócio, perfil de clientes e diferentes públicos que a marca busca alcançar (RIMLINGER, 2011).

4.2 Novos formatos e gestão multicanal

O ponto-de-venda é de grande importância na forma como as empresas vão entregar e distribuir valor para seus clientes, pois representa o “local” onde os produtos serão comercializados. No entanto, esse local passou a incorporar novas atividades, como a solução de problemas, a oferta de serviços adicionais e a construção de relacionamento e fidelização dos clientes.

O varejo pode ser definido como o ponto-de-venda e o crescimento de sua contribuição pode ser justificada pela sua participação como elo fundamental nos canais de distribuição de

produtos e serviços dos fabricantes até os consumidores finais. Suas atividades podem ser exercidas pela própria empresa produtora, que ficará responsável também pela entrega de bens e serviços aos consumidores finais ou por outras empresas, através da transferência das atividades de distribuição e vendas e na oferta de serviços. Permitem a redução de custos de distribuição e possibilitam maior alinhamento e valor nas ofertas aos consumidores. (QUEIROZ; QUEIROZ, 2012).

O dinamismo do varejo e a criação de novos formatos podem ser justificadas pelas rápidas e constantes reestruturações das empresas do setor, que buscam a entrega de maior valor para o consumidor final e a adequação ao contexto de competição cada vez mais acirrada. Isso foi também impulsionado pela evolução de tecnologia da informação e comunicação, bem como intensificação do uso da internet para a realização de transações. A partir do momento em que a Internet passou a estar disponível para a sociedade como um novo canal de comunicação e distribuição do varejo, cada vez mais consumidores e varejistas buscam suas vantagens através dele, se beneficiando das mais diversas formas (SIQUEIRA, 2004).

A Internet vem assumindo um impacto significativo na comercialização de bens e serviços no Brasil e do mundo. A partir de seus estudos sobre o assunto, percebeu que cada vez mais a comunidade acadêmica está se movimentando para compreender o fenômeno das compras online, como é o exemplo da área de marketing que, além da mídia digital, conta também com um novo canal de vendas. Cabe ao varejista entender essa oportunidade de negócio e agregar ainda mais valor às suas entregas de produto e serviço ao consumidor final (MORGADO, 2003).

Nesse contexto, a loja virtual ou *e-commerce* pode ser definido como a empresa que realiza vendas pela internet, proporcionando o desenvolvimento do comércio eletrônico como espaço virtual de transação, para negociação e fechamento de vendas, além de representar uma oportunidade para maior conhecimento dos clientes e construção de dados e informações que permitam maior nível de satisfação e fidelização com os clientes (LIMEIRA, 2007).

Mattar (2011) apresenta as três maiores preocupações dos varejistas físicos em relação às lojas virtuais. A primeira preocupação é a velocidade com que o varejo eletrônico cresce e conquista segmentos específicos de mercado. A segunda está associada ao fato de que pequenas porcentagens de perda na participação de mercado em setores competitivos e de baixas margens podem significar uma redução significativa do número de lojas no varejo físico. E por último,

o autor reforça a dificuldade em competir com o varejo eletrônico, já que este oferece diversos benefícios e vantagens ao consumidor.

Surge a oportunidade de gestão multicanal, que pode ser definido como a utilização e a articulação de vários canais pelo varejista, para fazer com que suas mercadorias cheguem aos consumidores finais. Percebe-se que o varejo multicanal não abrange apenas lojas físicas e Internet, mas todo um conjunto de possíveis formas de venda como, por exemplo, telemarketing, venda direta, compras por catálogos e a combinação das mais diferentes formas de entrega de valor para o consumidor final. (SIQUEIRA, 2004).

No mercado brasileiro, essa tendência foi confirmada a partir de estudo desenvolvido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009), onde se reforça a importância desses novos formatos e da gestão multicanal. Os autores consideram adicionam uma outra possibilidade de canal de venda no *mobile-commerce (m-commerce)*, que consiste no uso do telefone celular como meio para realização de compras e pagamentos, permitindo novas relações entre o varejista, consumidores e fornecedores.

Com a percepção da importância da internet e das vantagens que o *e-commerce* apresenta, combinadas com as vantagens das empresas e varejistas que possuem loja física (ex.: tradição e experiência de compra), traça-se um caminho e a possibilidade de gestão multicanal do relacionamento com o cliente (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

A gestão multicanal permite o fortalecimento das empresas do setor que buscam comercializar produtos e serviços onde, quando e como os consumidores quiserem. Isso possibilita a maior aproximação e conhecimento do consumidor final, além do estreitamento do relacionamento com o cliente. E quanto maior for a proximidade e conhecimento do consumidor final, mais fácil se torna a atividade de mensurar e avaliar o retorno das ações de marketing e comunicação.

Para o crescimento das redes de franquias e construção de maior valor de marca, torna-se necessário atualmente a gestão multicanal. Isso representa uma forma da franqueadora possuir um canal direto e compartilhado de mapeamento, análise e ajustes de todos os aspectos abordados nas campanhas de comunicação, em todos os pontos de contato com consumidores e diferentes públicos, com a construção de mecanismos de mensuração de resultados e

ferramentas de controle para fazer cumprir os objetivos da comunicação ao longo de toda a cadeia de valor.

Dessa forma, serão abordados a seguir os vários modelos propostos para a avaliação e mensuração do retorno das ações de marketing, bem como indicadores e métricas utilizadas pelas empresas para posteriormente se discutir a aplicação desses mecanismos de avaliação e indicadores para a comunicação no ponto-de-venda.

5 CONTROLE, AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

A atividade de controle é uma etapa primordial em qualquer processo de planejamento e na atividade de gestão. Essa atividade abrange a coleta, seleção e monitoramento dos dados e informações para a avaliação da contribuição de diferentes áreas e pode ser representada por um conjunto de atribuições, entre as quais: definição do parâmetro de avaliação que servirão de base para o monitoramento das ações previstas no planejamento; análise do desempenho dos colaboradores e participantes do processo; recomendação de ações preventivas e corretivas; reconhecimento e premiação das boas práticas; monitoramento dos fatores ambientais impeditivos e redefinição dos parâmetros de avaliação (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013).

Contudo, há uma deficiência na compreensão entre as definições de avaliação e mensuração. De acordo com Yanaze, Freire e Senise (2013 p. 54).

A mensuração é apenas uma etapa do processo de avaliação. Mensuração é usar o sistema de informações da empresa, por meio de diversos tipos de pesquisas, para levantar dados quantitativos (geralmente relacionados às metas), que sejam úteis para a avaliação, processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores (além de números) para chegar as conclusões que levam a tomada de decisão.

A mensuração de desempenho reside tradicionalmente no nível macro de indicadores financeiros, tais como vendas e crescimento do faturamento. Contudo, tais indicadores registram apenas o desempenho passado. Monitorar e avaliar a estratégia da empresa requer medidas que possam estimar o potencial para o desempenho futuro. Entretanto, ressalta-se também a necessidade de indicadores de desempenho não financeiros para a avaliação da criação de valor e mensuração dos resultados de marketing de longo prazo (QUEIROZ, 2009).

As ações das empresas, dentre as quais a de comunicação e consolidação de valor e construção de marca dão início ao fluxo de ações e resultados para a área de marketing. Estas, por sua vez, conduzem a ações táticas, como campanhas, gestão de marcas, programas de lealdade ou outras iniciativas específicas delineadas a gerar impactos de marketing. Inúmeras ações podem ser desenvolvidas para ampliar e sustentar a lucratividade de curto prazo. Estas ações causam impactos no mercado que podem ser mensurados em termos financeiros. No entanto, os profissionais de marketing e comunicação precisam demonstrar de forma mais ampla e qualitativa o retorno dos investimentos realizados para gerar valor para todos os *stakeholders* que compõem a cadeia de valor no processo de construção de marcas.

Resgata-se então a importância não apenas dos mecanismos de mensuração, mas também a contribuição da comunicação para avaliar ao longo do tempo o impacto das ações de comunicação no comportamento dos públicos-alvo, clientes potenciais e clientes que abandonam a marca.

De acordo com Queiroz (2004):

Marcas fortes podem se tornar importantes mecanismos de ampliação de receitas, através da cobrança de preços relativos maiores (poder monopolístico da marca, custos elevados de troca para o consumidor e lealdade). Essas marcas de elevado valor para o cliente possuem consumidores mais propensos a responder positivamente a propagandas e promoções. As extensões de marca também ampliam a possibilidade de sucesso com a utilização de marcas renomadas em outras categorias de produtos e acesso a novos mercados (QUEIROZ, 2004).

Além disso, o alcance dos resultados de marketing somente se concretiza com base no relacionamento com o cliente, por ser uma fonte relevante de valor para a empresa no longo prazo. Clientes mais satisfeitos podem tornar-se mais leais à empresa, reduzindo os custos de atendê-los, gerando um comportamento de compra mais frequente e mecanismos de fidelização. Nesse aspecto, os canais também constituem outro ponto importante. As parcerias estratégicas com os canais permitem acesso a novos mercados, além de possibilitar reduções de custos operacionais (QUEIROZ, 2009, p 20).

Do ponto de vista do planejamento de marketing e de comunicação, o ponto-de-venda apresenta uma série de ferramentas de comunicação passíveis de se mensurar o retorno sobre o investimento realizado, pois o ponto-de-venda permite obter a melhor comprovação de vendas e resultado financeiros das ações de marketing no curto prazo. No entanto, faltam ainda estudos que apresentem também a contribuição e formas de avaliação do retorno da comunicação no ponto-de-venda de longo prazo e para a construção e fortalecimento da marca.

São apresentados a seguir vários estudos e modelos que reforçam a importância da avaliação e mensuração do retorno de marketing e comunicação. Inicia-se com a evolução histórica desses modelos e indicadores.

5.1 Modelos de Avaliação de Desempenho de Marketing

As empresas já conhecem e utilizam inúmeras ações que podem ser desenvolvidas para ampliar e sustentar a lucratividade da empresa. No entanto, as mesmas ações muitas vezes causam impactos não-financeiros no mercado e influenciam a satisfação dos clientes, as atitudes em relação às marcas e a fidelização dos clientes. Esses impactos podem ser mensurados na

comunicação, considerando-se os níveis de resposta almejados, seja nos níveis cognitivo, nível afetivo e/ou comportamental, conforme apresentado por Schuler (2004).

Rust *et al* (2004) afirmam que toda organização deve ter um modelo de negócio que rastreie como os gastos em marketing e comunicação podem influenciar o que os consumidores conhecem, acreditam, sentem e como se comportam. Esses resultados intermediários são habitualmente mensurados por indicadores não-financeiros, como por exemplo, atitudes e intenções. Tais variáveis devem ser conectadas às métricas de desempenho financeiro, como vendas, lucros e valor para o acionista, de maneira a promover maior conhecimento sobre o posicionamento da empresa no mercado e a geração de *brand equity*.

Gupta e Zeithaml (2006) reforçam que nunca foi tão crítico o maior entendimento da relação entre indicadores de resultado da empresa e a análise do comportamento do consumidor, uma vez que no longo prazo a satisfação e lealdade são fundamentais para a sobrevivência de qualquer empresa.

Essas relações permitem maior conhecimento sobre os impactos financeiros das ações de marketing, bem como a partir da criação de indicadores sobre o comportamento e a percepção do consumidor, entre os quais podemos citar: grau de satisfação com produtos e serviço, grau de retenção de clientes, comportamento e frequência de compra e, em especial, o valor do cliente ao longo do relacionamento (*lifetime value*). Como principal contribuição os autores revelam a forte relação entre as métricas de percepção e comportamentais com a performance financeira das empresas analisadas, reforçando a importância do desenvolvimento de mecanismos que busquem essa associação (GUPTA; ZEITHAML, 2006).

Anderson *et al* (2004) partem da premissa de que os clientes constituem a fonte primária dos futuros fluxos de caixa, devendo representar medidas importante para a avaliação de todas as relações das empresas nos diferentes mercados de atuação. A primeira contribuição deste estudo é mostrar as conexões entre as ações de marketing voltadas para o cliente e seu nível de satisfação, o que redundará em maior percentual de fidelização e conseqüentemente saúde e longevidade para a empresa.

Os autores reforçam também os diferentes níveis de dificuldade conforme o setor e mercado de atuação da empresa e consideram importante a análise de fatores setoriais, tais como o grau de concentração e número de empresas concorrentes e a análise da satisfação do cliente e da qualidade dos relacionamentos. Isso porque, quanto for menor esse nível de

competição em casos de setores muito concentrados, observa-se maior grau de satisfação e retornos financeiros mais significativos do que em setores com menor grau de concentração. Como considerações do estudo, identificou-se que clientes leais e satisfeitos são um importante ativo para a empresa e gerador de receita futura, o que deve ser um dos pontos mais importantes a serem observados e retratados na elaboração de indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação das ações de marketing (ANDERSON *et al*, 2004).

Numa abordagem mais abrangente, Farris *et al* (2007) realizaram um estudo que culminou no lançamento de um livro dedicado ao tema, com a sugestão das métricas mais importantes para o gestor de marketing. Os autores afirmam que a compreensão das métricas permite aos profissionais de marketing escolher as mais adequadas para lhes fornecer significado prático e aos objetivos traçados. No entanto, reforçam que as métricas financeiras, embora importantes do ponto de vista financeiro, não conseguem explicar de forma isolada como se comportam aspectos importantes para o desempenho futuro, tais como clientes, produtos, preços, canais de distribuição, concorrentes e marcas. Para isso, propõem métricas associadas ao retorno de imagem e relacionamento, dentre outras.

Ao identificar um amplo conjunto de métricas possíveis, os objetivos de cada uma e as formas de categorizá-las, os autores propõem a utilização de métricas como forma de preencher esta lacuna e fazer com que os profissionais desta área venham a atingir seus objetivos. Nesse contexto, uma métrica pode ser definida como:

“[...] sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração.” (FARRIS *et al*, 2007, p. 15)

A importância do uso das métricas é a de justamente poder medir algo. É a oportunidade de quantificar ameaças da concorrência ou ainda quantificar as oportunidades de mercado. Abaixo, são apresentadas algumas métricas de forma a auxiliar os profissionais de marketing a medir o seu trabalho. É importante que se conheça tal métrica, sua aplicabilidade e funcionalidade dentro do que se deseja. Cada métrica deve ser entendida como é construída, e como utilizá-la na tomada de decisão, conforme quadro com suas classificações:

Quadro 4 - Métricas de Marketing

Categorias de Métricas	Questões abordadas pelas métricas
Participação em corações, mentes e mercados	Percepções do cliente, análise competitiva e participação no mercado
Margens e lucros	Estruturas de custos, receitas e lucratividade
Gerenciamento de produtos e portfólio	As métricas por trás da estratégia de produtos, que incluem medidas de teste, crescimento, canibalismo e valor da marca.
Rentabilidade do cliente	Qual o valor do cliente individual e dos relacionamentos
Estratégia de preços	Foco na sensibilidade e otimização de preços, buscando maximização dos lucros.
Gerenciamento da equipe de vendas e do canal:	Organização, remuneração e desempenho da equipe de vendas. Abrangência de logística e distribuição
Promoção	Promoções temporárias de descontos, cupons, preços e concessão no canal.
Métricas da mídia e da Web	Principais medidas da eficácia e abrangência dos comerciais. Modelos para a resposta do consumidor à propaganda
Marketing e finanças	Análise financeira dos programas de marketing.

Fonte: Adaptado de Farris *et al*, 2007, p. 18

Os autores apresentam também as relações a partir das funções desempenhadas por cada um dos indicadores de forma que seja possível demonstrar também a interdependência de todas as métricas de marketing e sua contribuição para o monitoramento dos investimentos em comunicação.

A figura a seguir busca apresentar as associações e interdependências (FARRIS *et al*, 2007):

Figura 7 - Interdependência das métricas de Marketing



Fonte: Farris et. al, 2007, p. 19

Ao identificar e categorizar o conjunto de métricas em 9 grupos e buscar associações entre eles, os autores possibilitaram que as empresas passassem a conhecer e utilizar um amplo conjunto de métricas possíveis para atender aos objetivos traçados. No entanto, reforçam que cada organização deve selecionar as métricas mais adequadas para sua realidade e ambiente de negócios específico.

Esses autores disseminaram o desenvolvimento de pesquisas conduzidos no Reino Unido (AMBLER *et al.*, 2001) e em outros países, indicando a predominância de metodologias quantitativas e a utilização de métricas financeiras, o que foi confirmado no mercado brasileiro por Queiroz (2009).

Isso indica que esse tema de pesquisa continua recebendo a contribuição de diferentes locais do mundo e atualmente ganham destaque na área acadêmica os modelos que buscam pautar-se numa visão centrada no cliente. Nessa abordagem, o marketing deve desenvolver suas ações em busca da maximização do valor do cliente e seu cruzamento com os resultados e desempenho organizacionais.

Rust *et al* (2004) afirmam que as empresas devem ser orientar em saber como os consumidores e clientes conhecem, acreditam, sentem e como se comportam com base em três condutores principais:

- a) *Value equity* – definida como a avaliação feita pelo cliente, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que é dado em troca do que é recebido;

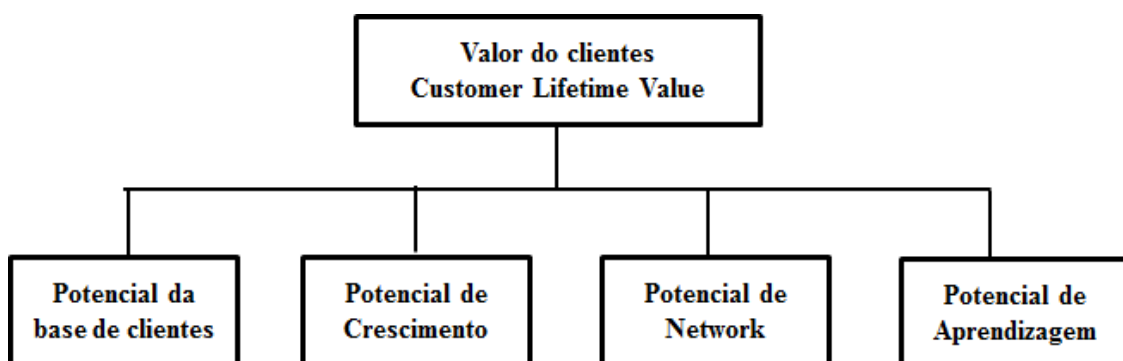
- b) *Brand equity* - avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do valor percebido de forma objetiva, com base nas lembranças da marca, as atitudes e percepções da marca por parte do cliente;
- c) *Relationship equity* – avaliação do cliente quanto à manutenção do relacionamento e potencial de adoção da marca. Vinculados aos programas de lealdade, tratamento e reconhecimento especial, os programas de construção de comunidades e os programas de construção de conhecimento.

Para Sthal, Matzler e Hinterhuber (2003), a avaliação do valor do cliente ao longo do tempo tornou-se um tema fundamental para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento lucrativo no longo prazo com o cliente, desempenhando um papel significativo nas decisões de aquisição e retenção de clientes.

Esta realidade, se inserida no contexto da importância crescente da criação de valor, também deve ser incorporada no processo de planejamento da comunicação integrada com o objetivo de garantir melhor desempenho e geração de valor para o acionista.

O valor do cliente ao longo do tempo é composto de quatro componentes de valor: Potencial da base de clientes; Potencial de crescimento do fluxo de caixa através de vendas cruzadas; Potencial de network, obtido com novos relacionamentos originados de referências, propaganda boca a boca, reputação; Potencial de aprendizagem: fluxo de caixa resultante de aprendizagem obtida através das interações com o cliente. Essa proposta está representada na figura a seguir, conforme visão focada no cliente por Sthal, Matzler e Hinterhuber (2003).

Figura 8 - Componentes geradores de valor para o cliente



Fonte: Adaptado de (STHAL; MATZLER; HINTERHUBER, 2003)

Seguindo a mesma abordagem, Kumar (2006) cria elementos que facilitam essa associação considerando a construção de uma estratégia de Gerenciamento dos Clientes (CRM) eficiente, com base nas seguintes premissas:

- a) Conhecimento dos clientes e de seu comportamento é fundamental para a entrega de valor no longo prazo;
- b) Criação de métricas e indicadores que mapeiam o valor do relacionamento com o cliente - *Customer Lifetime Value (CVL)*;
- c) Avaliação e classificação dos clientes, de acordo com o CVL, de forma a permitir que a organização desenvolva estratégias de relacionamento e ações de marketing para a obtenção do maior retorno agregada;
- d) Definição de ações e alocação de recursos que permitam a organização avaliar o potencial de retorno do CLV no longo prazo;
- e) Desenvolvimento de ações de retenção e ativação para os clientes que apresentam redução do CLV;
- f) Encorajamento dos clientes a buscarem um relacionamento de longo prazo, a partir de vários pontos de contato e canais múltiplos de valor.

A partir da abordagem do marketing experiencial centrada no cliente, Hayes (2013) propõe a gestão de marketing e a obtenção de mecanismos mensuração baseada em três aspectos:

- a) *Customer Loyalty Management* – processo de maximização da lealdade do consumidor;
- b) *Customer Relationship Management* – estratégia de gerenciamento das interações da empresa com clientes e consumidores;
- c) *Customer Value Management* – estratégia de gerenciamento baseada na gestão individual de cada consumidor com o objetivo de garantir maior lucro ao longo da vida desse relacionamento.

- d) Surgem alguns questionamentos associados à marca como ativo e a contribuição das ações de marketing e comunicação na criação de relacionamento e fidelização de clientes.

Ramos, Freire e Brandão (2013) apresentam um estudo bibliográfico no qual é discutido a criação de valor da empresa a partir de trabalhos acadêmicos que articulam marketing e finanças. Para Srivastava, Shervani e Fahey (1998 apud RAMOS; FREIRE; BRANDÃO, 2013) os ativo de mercado que geram resultados no valor da empresa partem de valor de uma empresa medido pelo fluxo de caixa descontado; valor econômico das estratégias e das métricas de marketing. No entanto, apesar de uma iniciativa de marketing levar a vários resultados financeiros e não financeiros significativos no longo prazo, ainda necessitam comprovar a criação de valor e riqueza para o acionista.

Dessa abordagem os autores argumentam que métricas financeiras, valor da empresa e métricas de marketing estão fortemente associadas, entretanto ainda existem gaps associados ao valor das estratégias de marketing nas métricas financeiras e no valor da empresa, e a relação das estratégias de marketing e volatilidade dos fluxos de caixa futuros, levando a questionamentos sobre: a abordagem correta para quantificar o valor dos intangíveis e seu impacto sobre os fluxos de caixa; importância *brand equity*, o patrimônio do cliente e variedade de produtos estrategicamente reduz a vulnerabilidade das empresas reduzindo assim os riscos e volatilidade dos fluxos de caixa (RAMOS; FREIRE; BRANDÃO, 2013).

No entanto, essa relação é controversa entre os acadêmicos e muito difícil de ser interpretada pelas empresas na prática. Isso porque a discussão sobre valor do cliente e valor da marca fica mais interessante ao incluir que, o valor da marca enfatiza mais a criação de valor intangível a partir das ações de marketing, enquanto o valor do cliente tem foco no valor das atividades de marketing em termos de mecanismos de geração de receitas (LEONE; 2006 apud REGO, OLIVEIRA, LUCE; 2008).

Contudo, a forma como isso acontece é diferente. Ambler *et al* (2001) definem como *cross-buying* ou *cross-selling*, ações que encorajam os clientes a comprarem produtos adicionais graças à força da marca.

O quadro apresentado seguir, adaptado de PETERSEN *et al* (2009), busca apresentar a evolução dos conceitos abordados sobre as métricas de marketing e métricas dos clientes, demonstrando as contribuições de vários autores, relevância e atualidade do tema:

Quadro 5 - Modelos de métricas e produtividade de marketing

Autores	Principais contribuições	Obra
Rust, Lemon e Zeithaml (2004)	Introduz os conceitos de produtividade de marketing e desempenho organizacional baseados numa revisão do desempenho passado e pesquisas com consumidores. Resultados de marketing partem de métricas não financeiras, por exemplo, atitudes e intenções. E devem ser conectadas às métricas de desempenho financeiro, como vendas, lucros e valor para o acionista, tanto no curto como no longo prazo.	Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions (JM)
Ambler (2001)	O autor introdução da importância da utilização de várias métricas para se chegar ao valor da marca - brand equity	Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow (Book)
Gupta e Zeithaml (2006)	Propõem a utilização de indicadores que monitorem o comportamento do consumidor e sua associação com os resultados e bom desempenho organizacional, particularmente, financeiro.	Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance (Mktg. Sci.)
Farris <i>et al.</i> (2007)	Cria uma lista de métricas mais importantes para o gestor de marketing, entre elas financeiras e não financeiras, que permitem aos profissionais de marketing escolher as mais adequadas para lhes fornecer significado prático e aos objetivos traçados.	Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master (Book)
Kumar (2006)	<p>O autor introduz o conceito de Valor do relacionamento do cliente (Customer Lifetime Value - CLV) e Valor do cliente (customer equity) como valor de cada cliente em específico.</p> <p>Suas contribuições possibilitaram a visão centrada no cliente, considerando a busca da maior efetividade na busca do “melhor produto, para o cliente certo e no melhor momento”.</p> <p>Essa abordagem passou a ter grande importância na gestão de uma perspectiva multicanal, considerando vários pontos de contato que levam a geração de um relacionamento de longo prazo a ser medido pelo Valor de referência do cliente (Customer’s referral value – CRV).</p>	Managing Customer for Profit (Book)

Fonte: Adaptado de Petersen, *et al.* (2009)

Mesmo com ênfase na perspectiva do cliente, ainda se observa predominância das métricas de resultado, associadas às vendas, margens e lucratividade. Isso tem prejudicado as atividades de marketing porque as métricas quantitativas não conseguem explicar de forma isolada como se comportam aspectos importantes para o desempenho futuro, tais como fidelização, relacionamento e valor de marcas. Isso dificulta a projeção de resultados futuros que garantam previsibilidade do negócio, o que leva à conclusão de que as empresas devem investir de forma mais intensa no desenvolvimento de indicadores e análise do comportamento dos clientes, pois o acompanhamento periódico permite o monitoramento preciso do relacionamento da organização com seus vários *stakeholders*.

Adicionalmente, identifica-se que para poder escolher adequadamente as métricas e mecanismos de análise corretos, é fundamental que se tenha clareza do contexto administrativo, mercadológico, institucional da empresa, que levam a necessidades muitas vezes de indicadores próprios relacionados aos objetivos intrínsecos da organização dado o contexto do mercado de atuação (YANAZE, 2013). Desta forma, serão também apresentados alguns mecanismos e modelos de avaliação do desempenho do setor varejista, com ênfase especial para as ações de marketing e comunicação.

5.2 Avaliação de Desempenho de Marketing no Canal e em Franquias

Com foco nas características do setor varejista, CÔnsoli e D´Andrea (2010) apresentam um modelo com métricas relacionadas à conformidade das atividades executadas no ponto-de-venda. Essa proposta busca relacionar tais resultados com o desempenho da equipe comercial das empresas de bens de consumo, na busca de um relacionamento estruturado com o canal no longo prazo. O modelo e os indicadores propostos buscam criar mecanismos de minimização dos conflitos entre os fabricantes, fornecedores e o canal (em especial extensivo), além de almejar manutenção do posicionamento da marca no ponto-de-venda.

Para isso, os autores propõem as seguintes categorias de métricas (CÔNSOLI, D´ANDREA, 2010):

Quadro 6 - Métricas operacionais de trade marketing e seus impactos

Métricas	Impactos
De sortimento	Venda de produtos no canal adequado com as estratégias de cada linha de produto e segmentação do mercado
De preço praticado na ponta	Produtos precificados na ponta, ou seja, para o consumidor final, de acordo com o valor que foi sugerido pelos fabricantes aos varejistas. Desta forma, a precificação estará coerente com a segmentação de mercado e valor entregue ao consumidor final.
De visibilidade	Contribuição da presença de materiais de comunicação e presença de exposição de produtos nos pontos de vendas para impulsionar a venda
De promoção	Promoções, como cupons, brindes, amostras, presentes nos varejistas. Tal presença deve ser avaliada quanto ao que foi planejado e ao que está sendo executado efetivamente no ponto-de-venda.

Fonte: Adaptado de Cònsoli e D'Andrea, 2010, p. 236.

Nessa proposta pode-se considerar que as métricas de cada pilar devem ser realizadas comparando-se o que é verificado nas lojas auditadas ao que é considerado como nível de execução ideal para cada pilar. As regras de execução de mercado para cada linha de produto, de acordo com o que foi definido pela empresa e também qual canal distribuição deve ser utilizado e precisam estar bem definidos para que as métricas possam ser aplicadas.

Lavieri (2008) buscou identificar em várias redes franqueadas brasileiras os sistemas de avaliação de desempenho mais utilizados, dada a importância da mensuração e controle dos resultados em cadeias de valor que utilizam esse formato de distribuição. A integração dos componentes dessa cadeia, a partir da compreensão de muitos dados e informações que todos os membros têm condições de captar, pode representar grandes vantagens e permitir maior controle e resultados mais significativos. O estudo mapeou a utilização de métricas de resultados, porém pouco estruturadas na área de marketing.

Lavieri (2008, p.79) identifica as seguintes dimensões e variáveis em seu estudo sobre as franquias de bens de consumo avaliadas por (2008, p. 79):

- a) Vendas - representadas pelo volume vendido, preenchimento de pedidos e giro dos estoques;
- b) Financeiras – faturamento da loja, lucro por loja, custo operacional da loja, despesas financeiras da loja, outros aspectos financeiros;

- c) Manutenção e arrumação da loja – máquinas e equipamentos, espaço físico, atualizações tecnológicas, softwares de gestão;
- d) Imagem da marca – respeito à marca, participação em ações propostas ou cooperadas;
- e) Clientes – perfil da loja, nível de atendimento, satisfação e fidelização dos clientes;
- f) Equipes – eficiência, rotatividade, satisfação e motivação dos funcionários; treinamento e investimentos na gestão da a serem transmitidas na loja;
- g) Logística – preenchimento, prazos médios de pedidos, controle de estoque, entrega e recebimento de produtos;
- h) Parceiros – relacionamento na rede entre franqueado e franqueador, participação da loja em ações de comunicação ou promocionais; relacionamento e grau de integração entre franqueados;
- i) Inovação – avaliação das inovações propostas pelo franqueador para franqueado.

A grande contribuição dessa proposta está na identificação de indicadores de desempenho no setor de franquias, dada a necessidade de boa relação entre franqueador e franqueados, fundamental para a condução da estratégia. No entanto, os indicadores mais frequentes se limitam aos aspectos financeiros e de vendas, tais como, lucratividade, volume vendido, giro de estoque, ainda são os mais frequentes. No setor de franquia de serviço, foram identificados indicadores associados ao desempenho de vendas e avaliação do nível de serviços, vinculados aos investimentos realizados em gestão de pessoas e treinamento. Entretanto, de maneira geral o uso de métricas de marketing associados à satisfação do clientes e consumidores, bem como modelos que buscam mapear o retorno da avaliação das ações de marketing e comunicação, não foram mencionados no estudo (LAVIERI, 2008).

Com o intuito de identificar modelos utilizados para a mensuração do ROI (Retorno dos Investimentos) da estratégia e ações de marketing, Petersen *et al* (2009) reforçam que a utilização de indicadores de desempenho e métricas somente pode ser estabelecida a partir de uma relação direta com a avaliação futura do valor do cliente.

Essa abordagem propõe avaliar a relação atual do cliente a partir da criação de uma imagem de como estará no futuro. Isso porque, dada a grande quantidade de métricas disponíveis atualmente e a necessidade de respostas rápidas para a tomada de decisão no setor varejista, passa a ser fundamental identificar formas de medir e avaliar o retorno e contribuição das ações de marketing. Além disso, consideram que isso pode ser consolidado a partir da construção de relacionamentos com os clientes que permitam o crescimento contínuo de sua contribuição para o resultado financeiro e para a consolidação da marca. Os resultados podem ser medidos a partir do desenvolvimento da capacidade da empresa em coletar os dados corretos que permitam uma melhor mensuração e avaliação no longo prazo. E para tal a empresa deve ter clareza quanto às associações que podem ser feitas entre a evolução do relacionamento do cliente com o valor gerado para a organização.

Os autores também propõem uma série de pontos que devem ser considerados para orientar os varejistas na construção dessa ponte entre o valor atual e criação de valor futuro para a empresa e para a marca (PETERSEN *et al*, 2009):

- a) Valor da marca (*brand equity*) – indicador que busca identificar valor individual da marca;
- b) Valor do cliente (*customer value*) – indicador de valor do cliente individual ou na forma agregada de valor ao longo da vida do cliente (*customer lifetime value* e *customer equity*);
- c) *Word of mouth* – referente a contribuição do “boca a boca” dos clientes para o crescimento da empresa, associado ao *customer value*;
- d) Aquisição e retenção de clientes – capacidade da empresa em adquirir, gerenciar e reter clientes, principalmente os mais lucrativos no longo prazo;
- e) Compras cruzadas e ofertas de maior valor – Ofertas que permitam a criação de maior receita e contribuição para os lucros com base na identificação de quais clientes são mais suscetíveis a ofertas cruzadas e de maior valor; oferta de produtos que possam indicar esse movimento; mensagens e uma comunicação mais eficaz dessas ofertas;
- f) Taxa de retorno e devolução de produtos – identificação dos clientes que apresentam maior taxa de retorno, uma vez que podem ser os mais lucrativos;

- g) Compras multi-canal (*Multi-channel shopping*) – identificação e entendimento de quais canais mais significativos e impactantes no comportamento e na lucratividade dos clientes pelo fato dos clientes mais lucrativos serem aqueles que compram e utilizam vários canais. Os autores reforçam que os varejistas possuem várias formas de desenvolver tais indicadores;
- h) Métricas de marketing (*marketing metrics*) e valor da empresa (*firm value*) - Uso intenso de métricas de marketing associadas a uma visão passada e que indiquem dados úteis sobre transações, clientes, gastos de marketing e competitividade. Isso contribui para a construção de indicadores futuros sobre clientes (*customer lifetime value*), resultados financeiros (*shareholder value*) e dados sobre o desempenho da loja e do canal de venda.

Na comunicação essa visão tem como objetivo promover mecanismos de avaliação da experiência com a marca a partir das principais ferramentas de comunicação apresentadas anteriormente. A seguir são apresentados os principais estudos e contribuições da área de avaliação e mensuração de resultados de comunicação e como podem ser adaptados para o desenvolvimento dessa pesquisa e elaboração da tese.

5.3 Avaliação de Desempenho da Comunicação no Ponto-de-venda

Em função dos objetivos da comunicação mercadológica de informar, persuadir e criar lembrança dos consumidores sobre as marcas, observa-se grande necessidade de identificação e criação de mecanismos e indicadores que permitam as empresas avaliar e mensurar o retorno das ações de comunicação.

Schultz e Barnes (2001) afirmam que a avaliação e a mensuração de comunicação devem ter como objetivo promover mecanismos de avaliação da experiência do consumidor com a marca, em um comportamento fiel em termos de consciência ou lembrança de marca, associações únicas a atributos e benefícios, atitudes em relação a avaliações de qualidade e de satisfação, vínculos de lealdade e preferência, entre muitas outras respostas, a partir do modelo de circuito fechado.

Esse modelo reforça que é fundamental construir banco de dados, base de clientes e consumidores para a avaliação e mensuração da comunicação, de forma a permitir a consolidação de métodos históricos e de acompanhamento do comportamento do cliente. Esta

questão reforça a ideia de valor do consumidor (*Customer Equity*). Isso porque investir na análise e no conhecimento do seu cliente proporciona à organização um preparo estratégico para enfrentar as possíveis alterações no comportamento do consumidor.

Belch e Belch (2008) apresentam uma série de vantagens para a empresa que se propõe a implementar um processo de avaliação da eficácia da comunicação: prevenção de erros e gastos desnecessários, avaliação de estratégias alternativas, aumento da eficácia da propaganda em geral, além da busca de objetivos a serem alcançados. Revela também que a implementação de mecanismos de avaliação da mensuração da eficácia das ações de comunicação ainda encontra barreiras, pois essas são avaliadas pontualmente e não permitem uma avaliação do todo.

Para os autores, os seguintes elementos também devem ser incluídos no processo de avaliação (BELCH; BELCH, 2008):

- a) Avaliar a Eficácia das Promoções de Vendas: É importante perceber que as promoções e vendas não são limitadas aos varejistas e revendedores de produtos;
- b) Avaliar a Eficácia da Mídia não tradicional: Uma desvantagem da mídia não-tradicional (carrinhos de compra, rádio e televisão *in store* – no ponto-de-venda, stands e *etc.*) é o fato de ser mais difícil de mensurar a sua eficácia, no conjunto de efeitos sobre a comunicação mercadológica;
- c) Mensurar a Eficácia dos Patrocínios: Podem ser categorizadas como métodos de exposição – monitoram a quantidade e natureza da cobertura da mídia obtida pelo evento patrocinado e aqueles que estimam as audiências diretas e indiretas; e medidas de monitoramento – avaliam a consciência familiaridade e preferências produzidas pelo patrocínio baseado em pesquisas.

Cada uma das etapas acima descritas representa um nível distinto de contribuição da avaliação da comunicação para os resultados da organização. Os autores revelam que alguns fatores dificultam a mensuração do retorno dos investimentos de comunicação de forma integrada: Custo associado ao processo de pesquisa da eficácia da comunicação; dificuldades associadas à condução da pesquisa; dificuldade em definir os objetivos promocionais em cada um dos setores; restrições das equipes de criação, que não querem que seus trabalhos sejam testados e avaliados e por fim o tempo associado à realização dos testes para mensuração dos resultados.

Ainda assim, Belch e Belch (2008) afirmam que todas as restrições acima mencionadas podem ser rebatidas com um processo de planejamento de pesquisa e avaliação de resultados que estejam alinhados aos objetivos e ao plano de comunicação. Essa abordagem propõe o desenvolvimento de indicadores de desempenho permanentes que permitam o monitoramento da geração de valor das ações de marketing, comunicação e da gestão de marcas.

No entanto, Schultz e Schultz (2006) reforçam ainda que é muito difícil avaliar o retorno da comunicação, pois trata-se de uma “caixa preta” por estar sujeita a diferentes interpretações e gerar diferentes resultados imediatos.

Para Crescitelli e Shimp (2012, p.47),

Embora a maioria dos executivos de marketing concorde que a mensuração do desempenho de marketing seja fundamentalmente importante, ainda hoje poucas organizações estão fazendo um trabalho sofisticado. Isso acontece não porque os executivos de marketing estejam desinteressados em determinar que aspectos de seus esforços de comunicação de marketing estão ou não funcionando com mais eficácia; pelo contrário, o problema está na dificuldade em medir a eficácia da comunicação[...]

Os autores identificam vários fatores que explicam essa dificuldade:

- a) Dificuldade de identificação de medidas de eficácia;
- b) Discordância sobre as medidas mais adequadas por parte dos membros da empresa e envolvidos no processo de comunicação;
- c) Dificuldade da coleta e obtenção de dados relevantes e precisos para essa análise;
- d) Dificuldade em projetar os objetivos e seus resultados para que sejam definidas medidas adequadas.

Prado e Prado (2009) argumentam que existem inúmeras formas de avaliação de retorno sobre investimento de comunicação na literatura, bem como de métricas de marketing e de comunicação. No entanto, em estudo realizado pela *American National Advertisers* (ANA), com empresas norte-americanas, foram identificadas 77 métricas de marketing mais utilizadas pelas empresas, sendo apenas 5 associadas à construção e mensuração do valor da marca (*brand equity*). Isso ocorre devido à dificuldade de se mensurar a comunicação.

Mesmo sendo considerada de alta importância, percebe-se que poucos executivos de marketing estão mensurando o resultado e a contribuição efetiva de suas ações e da criação de *brand equity*. Os autores mencionam que um estudo realizado pelo *Chief Marketing Officer*

Council (2004 apud PRADO; PRADO, 2009) com 320 executivos de marketing de empresas globais de tecnologia constatou que 80% dos respondentes não estão contentes com suas habilidades de medir a performance de marketing, reforçando a importância de iniciativas que busquem aprimorar a mensuração do desempenho de marketing (PRADO; PRADO, 2009).

A utilização mais intensa de métricas financeiras na área de comunicação pode ser justificada, pois a mensuração de desempenho reside tradicionalmente no nível de indicadores financeiros, tais como vendas e crescimento das vendas, o que leva à grande dependência dos profissionais de marketing em analisar o desempenho e o comportamento dos clientes no passado para a projeção de resultados e retornos futuros. No contexto da comunicação observa-se grande restrição orçamentária e dificuldade dos profissionais de comunicação em expressar de forma numérica a contribuição de seus projetos para o resultado econômico e patrimonial da empresa, o que faz da comunicação organizacional uma atividade de resposta às demandas da alta direção, justificada pela falta de mecanismos de planejamento e controle. (CREPALDI; YANAZE, 2012).

Existem alguns métodos e técnicas na literatura nacional, como o método de Criação de Valor das Ações de Comunicação (GUISSONI; NEVES; BONIZO, 2010) e a metodologia de cálculo do Retorno do Investimento em Comunicação (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013).

Guissoni, Neves e Bonizo (2010), em estudo para identificar o valor aplicado especificamente ao programa de comunicação de marketing, abordam a importância das métricas de marketing e dos estudos teóricos da comunicação de maneira a reforçar a importância do plano de Comunicação Integrada de Marketing e os mecanismos de avaliação de seus resultados. Nesse trabalho buscam estabelecer a relação entre marketing e a gestão baseada em valor, considerando o foco no programa de comunicações integradas de marketing, principalmente por demandar elevados recursos das empresas anunciantes para que suas ações sejam operacionalizadas.

A questão central desta pesquisa envolve a discussão da forma de se obter criação de valor à empresa proveniente do programa de comunicação de marketing de acordo com as premissas da gestão baseada em valor. Como resultado, foi demonstrada a possibilidade de serem aplicados indicadores para a avaliação do plano de comunicação de marketing de maneira a analisar a criação de valor proveniente das ações do plano, principalmente relacionados ao lucro operacional das empresas. Como contribuição desta pesquisa, destaca-se que os indicadores de

marketing devem permitir o cálculo de resultados para a análise dos investimentos em comunicações de marketing, relacionados à gestão baseada na criação de valor financeiro para os acionistas (GUISSONI; NEVES; BONIZO, 2010).

Percebe-se que a mensuração de desempenho reside tradicionalmente no nível de indicadores financeiros, que registram apenas o desempenho passado. Para justificar os investimentos futuros é fundamental o desenvolvimento de indicadores também para a avaliação da criação de valor e mensuração dos resultados de comunicação no comportamento de compra dos consumidores e na construção de marca no longo prazo.

Dentre de uma perspectiva mais ampla e profunda, Yanaze, Freire e Senise (2013), propõem três conjuntos de métricas de avaliação e mensuração do ROI da comunicação. Partem da proposta de que um programa de comunicação deve ser avaliado quando os investimentos afetam significativamente o patrimônio dos acionistas investidos, seja na forma de ações de branding atraindo e impulsionando a evolução do capital investido no negócio como também através de campanhas de comunicação que visam envolver diferentes públicos estratégicos da empresa. Pressupõem também que deva ocorrer aumento dos ativos da empresa (valorização da marca, investimentos e ampliação do negócio) e que estejam refletidos nos índices contábeis da empresa associados a evolução do Balanço Patrimonial.

Com o objetivo de facilitar a avaliação e análise do Retorno de Investimentos (ROI) da comunicação para qualquer organização, os autores propõem a criação do ROI de eficiência, eficácia e efetividade:

- a) Eficiência - que significa fazer bem feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico;
- b) Eficácia – alinhada aos resultados, em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo;
- c) Efetividade relaciona-se com a permanência e a perenidade do tempo, no contexto de obtenção dos objetivos globais.

As diferenças existentes entre esses 3 tipos de métricas não são facilmente observadas e identificadas, mas permitem maior entendimento do que está sendo medido e como tais métricas devem ser associadas aos objetivos de comunicação. É importante reforçar também que o

processo de avaliação deve partir da utilização das métricas de eficiência, dada a necessidade de sua confirmação para que a eficácia possa ser constatada.

Na tabela a seguir são apresentadas as 3 métricas propostas em conjunto com os possíveis processos e ações a serem avaliados:

Quadro 7 - Métricas de avaliação e mensuração

Métricas de Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> - Aderência aos objetivos da comunicação da empresa - Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidos - Qualidade do conteúdo da mensagem - Qualidade da forma de apresentação - Adequação dos meios utilizados - Qualidade e adequação da execução - Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto.
Métricas de Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade de pessoas e públicos atingidos - Adequação das pessoas e públicos atingidos - Resultados da pesquisa de Recall - Medição dos “<i>Shares</i>” (participação): Of Voice, of Mind, of Heart, of Power, of Market - Avaliação e mensuração de moedas não financeiras - Avaliação e mensuração de moedas financeiras - Apuração dos índices econômicos, financeiros e patrimoniais
Métricas de Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo - Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação - Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação

Fonte: Adaptado de Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 160).

Esse alerta para a importância de todo o processo de planejamento, execução e controle para, posteriormente, dispender esforços no processo de avaliação e mensuração dos resultados atrelados aos objetivos e metas definidas.

Os autores afirmam que os mecanismos de mensuração são beneficiados pelo desenvolvimento da tecnologia, ao permitir a construção de plataformas de gestão de maneira a promover armazenamento, interação e cruzamento de informações que servem para subsidiar

as decisões de investimentos e legitimar as definições das estratégias de comunicação. Dessa forma, sugerem o desenvolvimento de quatro plataformas de monitoramento do desempenho de comunicação que devem ser cruzadas, possibilitando a aferição aproximada dos resultados de comunicação:

Quadro 8 - Plataformas de gestão e mensuração de ROI de comunicação

Plataforma de monitoramento das ações de comunicação	Objetivos	Benefícios
Avaliação da Eficiência/ Eficácia/Efetividade	Avaliar e mensurar: - adequação da ação e aderência aos objetivos - clareza dos objetivos e metas - adequação da execução	- Possibilita a formação de séries históricas e cronológicas e a ocorrência concomitante de várias ações - Prover os gestores de informação sobre os diferentes públicos
Avaliação e integração das ações	- Contextualizar e avaliar o grau de integração da ação ao processo de comunicação integrada - Buscar alinhamento aos 14 objetivos da comunicação	- Identificar a sinergia que pode existir entre as diferentes ações de comunicação
Análise do ambiente mercadológico e situacional	- Avaliar o impacto das variáveis internas e externas nos diferentes públicos da comunicação	- Monitora e avalia os influenciadores do ambiente nas ações de comunicação
Informação dos Resultados de Comunicação e Indicadores de Performance	- Selecionar, organizar, atualizar, congrega e armazenar as informações dos resultados financeiros e não financeiros relacionados aos objetivos e metas das ações de comunicação	- Possibilita a formação de séries históricas e cronológicas dos resultados operacionais, financeiros e mercadológicos da empresa

Fonte: Adaptado de Yanaze, Freire e Senise (2013, p 170 - 188).

Além da consolidação de mecanismos de avaliação e mensuração, as plataformas permitem também outras contribuições (YANAZE, FREIRE, SENISE; 2013, p 188):

- a) Servem como instrumento de gestão da comunicação institucional, mercadológica e administrativa (interna e externa);
- b) Permitem monitoramento do ambiente continuamente;

- c) Demandam registro das principais informações de todo o processo de planejamento;
- d) Possibilitam a mensuração e identificação dos 14 objetivos de comunicação apresentados ao longo do processo;
- e) Promovem a integração de todas as ações;
- f) Criam registros históricos das ações e seu desempenho;
- g) Fornecem novas diretrizes para a definição de objetivos, metas e alocação dos recursos.

O modelo de Yanaze, Freire e Senise (2013) apresenta contribuições fundamentais para a construção de metodologias de avaliação do ROI, principalmente por promover a sistematização do processo de análise e acompanhamento do desempenho das diferentes ações de forma integrada. O ROI de comunicação surge como resultado de várias ações e não como objetivo a ser alcançado por determinados departamentos e áreas envolvidos no processo de comunicação.

Os autores também reforçam que a mensuração do retorno da comunicação possui uma certa complexidade e deve ser ponderada dada a capacidade da empresa em consolidar o número de departamentos e pessoas envolvidas no processo de comunicação e a amplitude da decisão que estará vinculada aos mecanismos de avaliação e mensuração.

Seja qual for a natureza do negócio, a cultura da organização, a categoria do produto, os diferentes segmentos de mercado consumidor, se não houver um tomador de decisão com credibilidade e vontade para iniciar um processo de desenvolvimento de sistemas de mensuração de comunicação, o projeto definitivamente não sairá do papel! (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013, P. 189).

Essa metodologia torna possível desenvolver modelos de mensuração do retorno para diferentes ações promovidas simultaneamente de maneira integrada, possibilitando assim a avaliação global do desempenho do Plano de Comunicação Integrada.

Os autores associam também o ponto-de-venda à possibilidade de desenvolvimento de medidas financeiras, dado o potencial que esse ambiente permite para se identificar a geração de receita, indicadores que já são empiricamente acompanhados e utilizados por muitas redes de varejo e por empresas que utilizam também uma estratégia multicanal.

Entre as principais vantagens ao se utilizar qualquer tipo de indicador financeiro, os autores reforçam (YANAZE, FREIRE, SENISE; 2013, p. 340):

- a) Efetividade da comunicação: ao permitir a visualização de diferentes frentes e prever o impacto dos indicadores de performance (KPIs - *key performance indicators*);
- b) Auxílio à tomada de decisão: ao promover maior entendimento e meios mais efetivos para atingir os objetivos de comunicação no ponto-de-venda;
- c) Automatização de processos: a coleta de dados e sistematização de análise garante a interação entre os pontos de contato e as fontes sobre o comportamento do consumidor.

Para isso sugerem algumas tecnologias em desenvolvimento a partir do monitoramento do comportamento do consumidor por câmeras para a identificação de fluxo na loja, tempo médio gasto para a decisão de compra por categoria de produto, clientes novos e taxa de conversão em compras, na busca de indícios de indicadores de sucesso das ações de comunicação.

A chave para a obtenção dessas medidas e indicadores está na capacidade da empresa em obter informações quantitativas e qualitativas sobre o comportamento de compra e evolução do cliente e integrá-las. Isso permite a construção de indicadores que auxiliem os gestores da comunicação na construção de elementos com a identificação da efetividade das ações, alto nível de ativação, maiores volumes de vendas, como também maior grau de fidelização que tais ações podem criar ou complementar para o relacionamento e aumento do valor do cliente (*customer lifetime value*).

Já se observa no ponto-de-venda uso indicadores de desempenhos associados a vendas e desempenho financeiro, conforme identificado na pesquisa de Lavieri (2008) com empresas que utilizam os modelos de franquias apresentado anteriormente. No entanto, para a avaliação e mensuração do desempenho e retorno para a comunicação no ponto-de-venda é necessária uma adaptação com destaque maior para a consolidação da marca e construção de relacionamento com clientes.

Nessa linha, Friend e Walker (2008) propõem um modelo que incorpora também vários pontos da gestão do varejo, desde compras, estocagem, categorias e precificação. A proposta tem como foco a construção de um modelo de gestão mais preditivo e orientado para resultado

das ações de comunicação e merchandising baseadas nos investimentos realizados nos últimos anos, o que possibilita a criação de indicadores de avaliação adequados as características da demanda regional e os efeitos das tendências e outros fatores ambientais, conforme abordado no quadro a seguir:

Quadro 9 - Nova abordagem para a gestão de merchandising

	Planejamento	Alocação <i>Mix</i> de categorias e produtos	Comunicação Promoção e merchandising
Abordagem tradicional	Projeções baseadas no histórico de vendas de uma loja a partir da interpretação do gestor	Reposição dos estoques e definição do <i>mix</i> de produto com base no histórico de vendas	Decisões de comunicação e merchandising baseadas nos investimentos realizados nos últimos anos e as vendas brutas obtidas em cada período
Abordagem a partir da utilização de modelos preditivos	Projeções baseadas na gestão de risco e análise do retorno dos investimentos a partir de modelos que indicam a melhor alocação do investimento em toda a rede de lojas	Definições do <i>mix</i> de produto baseado no grupo de lojas que possuem grande similaridades, considerando a demanda regional e a sazonalidade	Avaliação das ações que apresentaram melhores resultados a partir de testes que incluem as características da demanda regional e os efeitos das tendências e outros fatores ambientais

Fonte: Adaptado de Friend e Walker (2008 – pg. 73)

Entretanto, quanto aos mecanismos de avaliação do desempenho em comunicação no ponto-de-venda, não foram identificados estudos realizados para empresas que utilizam o canal de franquias no Brasil e no exterior. Conforme mencionado anteriormente, a grande dificuldade em se definir medidas de desempenho da organização através do canal e no ponto-de-venda pode indicar pontos deficientes nas etapas de elaboração da estratégia do canal e em todo o processo de gestão das ações de comunicação em franquias.

Mapear as dificuldades e deficiências no processo foi algo que o pesquisador buscou identificar na pesquisa, a partir da metodologia de estudo de caso, conforme descrição no capítulo seguinte. O desafio é elaborar um processo estruturado de avaliação que permita o aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho da comunicação em franquias a partir de uma abordagem experiencial no ponto-de-venda.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 *Tipo de pesquisa*

Da contribuição de vários autores sobre o tema e por se tratar de um tema relevante e que se encontra nos primeiros estágios de discussão no contexto das empresas brasileiras, foi utilizada a pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, e mesmo quando o pesquisador já possui conhecimento sobre o assunto, em situações onde é comum a existência de inúmeras explicações, sua utilização permite ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria das possíveis explicações. Além disso, auxilia o pesquisador a estabelecer as prioridades da pesquisa. Isso porque, para as próximas etapas do estudo é preciso conhecer o assunto em profundidade para estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados. (MATTAR, 2008).

Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória possui objetivo de aprimorar ideias ou descoberta de intuições. Desta maneira, proporciona familiaridade com o problema, e assim, tornando-o mais explícito de forma a ajudar na construção de premissas. Permite ainda, um planejamento bastante flexível, possibilitando a consideração de variados aspectos relativo ao objeto de estudo. Já as pesquisas conclusivas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação”.

No entanto, nas pesquisas exploratórias a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, o que deve medir, quando e onde o fará e por que deverá fazê-lo (MATTAR, 2008).

Com essa preocupação, o autor buscou investigar o tema a partir de uma ampla pesquisa bibliográfica e da aplicação de uma pesquisa qualitativa primária na área de marketing e comunicação, visando aprimorar o conhecimento sobre o tema e atentar para as dificuldades, pressões e desafios que os profissionais e pesquisadores da área para criar indicadores de marketing e sua contribuição e retorno no longo prazo, de forma a justificar sua contribuição dentro do contexto mercadológico.

Yin (2001) cita diversas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais: experimentos, estudos de casos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Como forma de promover o aprofundamento do conhecimento sobre o tema e a elaboração de um modelo de estrutura conceitual, será utilizado o método de estudo de caso que representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O método de estudos de casos trata-se de um método muito produtivo para estimular compreensão e sugerir hipóteses e questões para a pesquisa. Pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturada *etc.* O objeto do estudo pode ser um indivíduo um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação (MATTAR, 2008)

Segundo esse autor, não existem regras para a escolha dos casos a serem pesquisados, no entanto a experiência indica que alguns tipos são mais adequados que outros conforme a seguinte classificação: Casos que reflitam comportamentos ou desempenhos extremados; casos que reflitam mudanças abruptas; casos em que houve reconhecidamente exposição a alguma situação inusitada.

Adicionalmente, Yin (2001) discute preconceitos tradicionais em relação à estratégia de estudo de caso, como a falta de rigor da pesquisa e negligência por parte do pesquisador, o que resulta em uma base restrita para generalização científica. Dessa forma, cabe ao pesquisador garantir a profundidade para expor todas as evidências e sem a intenção de promover generalizações. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma “amostragem”, não possibilitando ao pesquisador fazer generalizações e conclusões sobre o tema de estudo. Entre as dificuldades em se realizar o estudo de caso está o tempo para sua realização, o que resulta na dificuldade de coleta de inúmeros dados e documentos e de sua análise, mas que muitas vezes ser interpretados ou descartados por serem ilegíveis. Nesse ponto, o autor reforça que é importante o pesquisador ter clareza da importância das evidências coletadas.

Essa abordagem propõe alguns princípios para aumentar a qualidade desse método de pesquisa (YIN, 2001):

- a) Uso de várias fontes de evidência – documentos, registros em arquivos, entrevistas em profundidade, observação direta e observação do participante do evento analisado;
- b) Construção de um banco de análise de dados que garanta a reunião formal de todas as evidências coletadas, na forma de um relatório final do estudo;
- c) Ligação entre os dados coletados garantindo o encadeamento das evidências e ligações entre os questionamentos e as conclusões alcançadas.

Outro importante ponto na elaboração de estudos exploratórios está associado aos seus objetivos que podem ser atingidos por técnicas diferentes. As técnicas qualitativas como as quantitativas são aplicáveis, embora a exploração se baseie mais nas técnicas qualitativas. Ao considerar o escopo da pesquisa qualitativa, os autores listam diversas abordagens adaptáveis das questões de administração para a pesquisa exploratória, entre elas o estudo de caso que será utilizada nesse trabalho (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Muito embora a pesquisa qualitativa, comparativamente à pesquisa quantitativa, tenha menos informação prévia, ela consegue obter maior abrangência e maior complexidade e para essa pesquisa, busca uma abordagem que procurar obter informações sobre assunto a partir do desenvolvimento da teoria. Essa fase é essencial por permitir ao pesquisador maior conhecimento sobre as questões a serem abordadas no estudo, suas proposições, a lógica e encadeamento das evidências e os possíveis critérios para sua análise e interpretação (YIN, 2001).

6.2 Definição da amostra

Quanto à escolha da unidade de análise, ou seja, o “caso” estudado, o autor buscou clareza e profundidade nas questões de pesquisa. Isso porque Yin (2001) atribui grande importância a especificação das questões de pesquisa e do contexto, criando justificativas que expliquem a contribuição da escolha de duas empresas, para com os objetivos da pesquisa.

Em algumas áreas, é recomendada a realização de casos múltiplos que garantem a mesma estrutura metodológica, mas que apresentam a possibilidade de replicação e de provas consideradas mais convincentes e robustas.

A pesquisa foi realizada em mais de uma empresa, garantindo assim maior aprofundamento nas questões de pesquisa e robustez na análise dos dados. No entanto, o autor reforça ainda a dificuldade em se realizar estudos múltiplos, por exigirem maior tempo e recursos na sua condução e coleta de dados.

O mais importante é que cada caso teve seu propósito de maneira justificada ao escopo global da investigação e foram obedecidas as regras na coleta de dados e na condução do projeto de pesquisa, conforme abordado e especificado nos próximos tópicos.

6.3 Coleta de dados

Mattar (2008) reforça que a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis como a coleta de dados. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal. Dentre as alternativas existentes, o presente trabalho irá utilizar as seguintes fontes:

- a) **Levantamentos bibliográficos:** levantamento em revistas, livros, artigos, jornais e relatórios de administração para colher maiores informações sobre o tema proposto.
- b) **Levantamentos documentais:** quando autorizado pelas empresas participantes, foram analisados documentos em arquivo, notadamente planos de marketing e planos estratégicos, para colher informações sobre avaliações financeiras apresentadas para justificar investimentos propostos.
- c) **Estudo de casos selecionados:** conforme descrito anteriormente, este método tem por objetivo aprofundar a discussão sobre um tema complexo e contemporâneo e sugerir hipóteses para futuras pesquisas.

Um dos elementos importantes para a preparação da coleta de dados a ser efetuada no campo é a elaboração de um projeto com a descrição do instrumento de coleta, detalhamento dos procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. Ele é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso. Esse procedimento é

importante porque também lembra ao pesquisador a necessidade de sistematizar e interligar os dados a serem coletados com os propósitos e objetivos da pesquisa, além de forçar o pesquisador a listar e preparar os procedimentos para a operacionalização da pesquisa de campo e a execução do estudo de caso (YIN, 2001).

Martins (2006) afirma que não há roteiro único para analisar o estudo de caso e destaca que a utilização de várias fontes de evidência terá validade para o estudo de caso se forem usadas técnicas diferentes, desde que haja convergência de resultados. O processo de triangulação dos dados coletados busca garantir que as descobertas sejam convincentes e acuradas e permitem que os resultados da pesquisa sejam corroborativos e a formulação de conclusões.

A descrição detalhada dessa metodologia busca atender os objetivos de pesquisa e permitir ao pesquisador desenvolver uma metodologia de avaliação e controle dos resultados quantitativos e qualitativos alcançados, conforme roteiro de pesquisa proposto roteiro de entrevista no anexo desse documento.

6.4 Seleção das empresas

A seleção das empresas que participaram da pesquisa em profundidade foi feita baseando-se nos seguintes elementos:

- a) Seleção de empresas de bens de consumo com marcas fortes, com atuação em diferentes setores e que pratiquem investimentos significativos em ações de comunicação no ponto-de-venda e de forma integrada com o posicionamento da marca;
- b) Avaliação da adequação das empresas e mapeamento do processo de planejamento da comunicação mercadológica;
- c) Visitas às lojas físicas e on-line, websites e outros canais para observação da alocação de recursos na comunicação e utilização de ferramentas de promoção e merchandising;
- d) Realização de entrevistas com os principais gestores responsáveis pelo plano de comunicação;

- e) Entrevistas com franqueados indicados pela empresa para mapeamento da integração e adequação da comunicação no ponto-de-venda com o plano de comunicação integrada;
- f) Cruzamento dos resultados da pesquisa com as tendências identificadas na revisão da literatura.

Os tipos de dados coletados buscaram identificar percepções do pesquisador sobre o tema, bem como as atitudes e opiniões de indivíduos entrevistados quanto ao planejamento de investimento em comunicação, e os mecanismos de controles e análises dos resultados utilizados.

Também foram realizadas visitas às lojas das empresas estudadas, permitindo a observação de alguns procedimentos e comportamentos dos consumidores, bem como condições ambientais que complementaram o processo de coleta de dados no que se refere à contribuição da utilização de ferramentas integradas para a comunicação no ponto-de-venda. Essa etapa foi complementada com visitas aos websites, lojas virtuais, *e-commerce* e blogs com o objetivo de identificar a criação de experiências diferenciadas no ponto-de-venda, a partir de elementos e ferramentas integradas de comunicação em empresas que atuam no formato de franquias.

Nas entrevistas buscou-se abordar o maior número possível de envolvidos no processo de planejamento de comunicação. Para tanto, foram entrevistados fundadores da marca, gestores de marketing e comunicação e também franqueados proprietários das lojas, buscando mapear o grau de planejamento, avaliação e controle que as redes analisadas já possuem quanto aos investimentos em comunicação no ponto-de-venda.

Foram utilizadas como evidências as entrevistas focais em profundidade com roteiros semi-estruturados contemplando um conjunto de questionamentos que permitiram a identificação dos pontos críticos para análise dos casos estudados.

6.5 Método de análise dos dados

Os dados obtidos e as respostas foram analisados com base na triangulação e encadeamento das evidências. Esse método torna possível que evidências provenientes das questões de pesquisa levem às conclusões ou considerações finais do estudo, mantendo consistência ao longo de todo o processo e também se o caminho for inverso. Dessa forma,

evitam-se ideias tendenciosas e percebe-se a lógica e sintonia entre o plano de execução e as conclusões da pesquisa (MARTINS, 2006).

O autor baseou-se em proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e projeto do estudo partiram de questões associadas ao mapeamento do processo de planejamento da comunicação, dos mecanismos de avaliação do desempenho da comunicação e das ferramentas e método de avaliação e mensuração do retorno da comunicação na loja que advém do conjunto de questões que norteiam essa pesquisa.

Foram construídos e analisados dois casos em profundidade, com o objetivo de se identificar o processo e planejamento de comunicação e integração das ferramentas de comunicação no ponto-de-venda, bem como os mecanismos utilizados pelas duas empresas para a avaliação do desempenho e retorno de tais investimentos. Foram também mapeadas as contribuições dos investimentos em elementos de comunicação geradores de uma experiência diferenciada com a marca nas lojas franqueadas para a fidelização e construção da marca.

Utilizou-se a lógica de replicação teórica, que segundo Yin (2001) permite prever resultados semelhantes para cada um dos casos, produzindo dessa forma elementos que comprovem que os casos relacionam-se entre si e com a teoria proposta. Para tanto foi fundamental a construção de uma estrutura teórica para a análise dos casos e identificação de elementos passíveis de serem replicados e que pode de alguma forma ser generalizado, diferentemente da lógica de amostragem em outros métodos de coleta.

Foi desenvolvido um protocolo após as etapas de observação e levantamento de dados externos, no qual foram inseridos os procedimentos e as regras gerais para a abordagem das empresas e indicação dos participantes da pesquisa, a partir da sua participação no processo de planejamento de comunicação. Segundo Yin (2001, p 89) o protocolo aumenta a confiabilidade da pesquisa e é fundamental para orientar o pesquisador na condução do estudo, conforme está descrito e disponível no Apêndice A.

Portanto, o método do Estudo de Caso ajuda a descrever e analisar os seguintes aspectos:

- a) Abordar a importância da comunicação e criação de experiências diferenciadas para a construção da marca nas empresas que atuam com canais exclusivo e semi-exclusivo de franquias;

- b) Mapear mecanismos de avaliação do desempenho e retorno dos investimentos da comunicação pelas empresas estudadas;
- c) Ampliar e contribuir para a consolidação dos estudos sobre avaliação de comunicação, no contexto da competitividade em mercados de bens de consumo;
- d) Propor um modelo de estrutura conceitual para a avaliação do desempenho da comunicação que contemple a construção de marca e maior fidelização dos consumidores para empresas que atuam no formato exclusivo ou semi-exclusivo de franquias.

7 ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DOS DADOS

7.1 *Caracterização dos Dados Coletados e das Empresas Estudadas*

A pesquisa primária teve como principal objetivo investigar os mecanismos planejamento da comunicação e avaliação da comunicação, nos vários meios e em especial no ponto-de-venda, a partir da abordagem de construção da marca e da criação de experiências diferenciadas do consumidor em empresas que atuam no formato de franquia.

Realizou-se uma pesquisa exploratória, a partir do método de estudo de casos em empresas de bens de consumo brasileiras que atuam com o formato de canal de marketing exclusivo ou semi-exclusivo de franquias, com o intuito de identificar como as redes avaliam e mensuram os resultados dos investimentos em comunicação.

Adicionalmente, foram coletados dados secundários para a obtenção dos dados de mercado e posicionamento mercadológico da empresa e dados primários a partir das observações, análise das lojas e entrevistas com os profissionais responsáveis pelo planejamento da comunicação integrada e alocação dos investimentos em comunicação para a construção e consolidação da marca.

Uma lista inicial de empresas com possibilidade de adequação ao tema foi elaborada para posteriormente se estabelecer contato pessoal com executivos e funcionários das principais empresas, como também com os executivos da Associação Brasileira de Franchising (ABF) para conseguir indicação de possíveis interessados em participar da pesquisa. Após essa indicação, foram contatadas 5 empresas com marcas reconhecidas no mercado de bens de consumo, canal exclusivo ou semi-exclusivo de franquia, com atuação em todo o território nacional.

Em função do grau de profundidade, conhecimento dos processos de avaliação e dos indicadores utilizados pelas empresas como também entrevistas realizadas com os franqueados, apenas 2 empresas aceitaram participar.

Paralelamente ao mapeamento de mercado e posicionamento das empresas, foram conduzidas entrevistas em profundidade, com os sócios/fundadoras da marca, gerente de marketing, gerente de comunicação e franqueados, como também realizadas visitas às lojas e vários pontos de venda para observação e aplicação do roteiro de entrevistas que se encontra no Apêndice B.

7.2 *Estudo de caso A*

7.2.1 *Descrição da empresa*

O trabalho foi realizado em uma organização nacional fundada em 1985, com a comercialização de produtos na forma de catálogo e venda por telemarketing. Atualmente faz parte de um importante conglomerado têxtil, sendo responsável pela produção, comercialização, importação e exportação de produtos no segmento de atuação.

Segundo seus fundadores e gestor de marketing, a empresa sempre teve foco no desenvolvimento e posicionamento forte da marca, com uma visão pioneira e empreendedora, investindo amplamente em ações de marketing e comunicação e com fortes inserções em mídia. Suas ações de marketing tiveram como objetivo a construção e divulgação da marca para toda a população brasileira, mesmo com produtos vendidos exclusivamente em lojas próprias e franquias da marca, reconhecidos pela sua qualidade e formatos superiores e linhas que garantam designe arrojado e versatilidade. Alcançou uma imagem de desejo e sinônimo de produtos de qualidade, modernos e práticos, além de ser uma grife no segmento de atuação. Atualmente é uma das marcas mais lembradas da sua categoria nas mais diversas regiões do Brasil.

Possui canal de distribuição exclusivo com cerca de 200 lojas, próprias e franqueadas, posicionadas nas principais capitais do Brasil. É a maior rede especializada no segmento de atuação e possui um *mix* de produtos que busca recriar também tendências de moda, designe, a partir do desenvolvimento de produtos diferenciados e investimentos no posicionamento da marca e de suas lojas.

As lojas são planejadas para sempre criar um ambiente que remete os clientes ao aconchego e conforto, garantindo uma interação maior do cliente com a linha de produtos e a marca transformando esse momento em uma nova experiência memorável.

Segundo um dos fundadores da marca:

Os clientes podem ter um contato diferenciado com os produtos, fazendo da experiência de compra um momento de prazer, já que ele pode visualizar os produtos já pensando em como ele ficará em sua casa. (Entrevistado 1)

No final de 2013 foi inaugurado um novo padrão de loja com o novo conceito de arquitetura e visual merchandising, buscando garantir o aprimoramento da experiência com a

marca. A proposta deverá ser recriada nas novas lojas e expandida para as antigas, a partir de reformas e adaptações de forma gradativa.

Isso porque, a marca entende que:

É através dos sentidos que os clientes entendem a mensagem e os valores que a marca quer transmitir: encantamento, credibilidade, certeza de qualidade, estilo, moda e possibilidade de coordenar as peças e ajustá-las às novas tendências de moda. (Entrevistado 1)

Por isso a nova loja recebeu também um novo projeto de Visual Merchandising no qual a exposição dos produtos é mais leve e assegura maior transparência visual para a loja permitindo o fácil acesso aos produtos, recriando os ambientes em que são utilizados fazendo com que o cliente tenha o prazer de sentir-se em casa. O novo formato busca envolver não somente o tomador de decisão, mas também os influenciadores nesse experiência. A exemplo, foi criado um espaço infantil, no qual todas as linhas e produtos voltado para esse público estarão expostas num ambiente totalmente produzido.

Segundo depoimento do gerente de marketing:

Além desse formato inovador, a empresa busca se expandir a partir de lojas mais compactas, com projetos de 50m² e exijam menor investimento do franqueado, garantindo assim sua expansão de atuação para cidades menores. Essa decisão tem sido fundamentada no aumento do poder de compra dos consumidores também nas cidades de médio porte no interior do país. (Entrevistado 3)

A estratégia de crescimento e expansão de lojas ocorre a partir de novos clientes franqueados, o que é definido anualmente e representa uma decisão estratégica de aumento de participação de mercado, atuação regional e relacionamento com franqueados. Essa decisão também leva em conta a alocação dos recursos por região e praça de atuação. A empresa desenvolveu vários estudos internos na busca de uma classificação e criação de *clusters* das lojas, baseado no desempenho histórico das diferentes praças, o que permite a definição dos percentuais a serem investidos em cada um dos tipos identificados.

Foi mencionado nas entrevistas com o gerente de marketing que o atual perfil do público alvo está associado a indivíduos que buscam tecnologia e conforto. São pessoas em sintonia com a vanguarda internacional e que buscam produtos que acrescentem beleza, criem estilos de vida e garantam conforto, aconchego e bem estar. É com esse perfil de consumidores que a empresa busca transmitir seu forte posicionamento de marca a partir de ações de comunicação e em especial no ponto de venda, conforme será descrição do planejamento da comunicação.

7.2.2 *Processo de Planejamento da Comunicação*

O processo de decisão e planejamento da comunicação é realizado com o planejamento estratégico da empresa e centralizado no comitê gestor, formado pelos diretores de marketing, gerente de marketing, gerente de merchandising, gerente de produto, com participação e validação da diretoria geral e do departamento financeiro, responsáveis pela definição do percentual do faturamento a ser investido em comunicação.

A empresa desenvolveu um sistema de informações que auxilia o planejamento da comunicação com base na geração e manutenção da inteligência competitiva e levantamento de dados sobre o comportamento do consumidor, monitoramento da concorrência e outros dados relevantes de mercado.

O processo de planejamento da comunicação é definido como “*top-down*”, ou seja, a alta gestão, define o cronograma e a grade de comunicação a partir de dados e informações, conforme calendário que prevê datas comemorativas, eventos especiais e as novas campanhas, sem a participação da gestão intermediária e dos franqueados.

O calendário comercial é definido com o planejamento estratégico e nele são apontados os produtos, preços e promoções que devem ser abordados pela agência de propaganda e promoção, para o desenvolvimento da plataforma criativa, bem como elaboração dos layouts de loja e comunicação nas praças sobre cada tema. Após a aprovação pela diretoria de marketing e conselho administrativo, as estratégia e ações passam para a etapa de desenvolvimento e são acompanhadas pela equipe do marketing. Os franqueados recebem toda a comunicação de loja, bem como, padronização de toda a comunicação a ser veiculada na mídia local.

A partir desse mapeamento é possível perceber um alto grau de concentração do processo de planejamento e controle da comunicação, bem como uma estreita parceria com a agência prestadora de serviços de comunicação, e baixo grau de autonomia para o canal e franqueados. Tal fato é justificado pela atribuição de grande importância desse controle para a construção de posicionamento da marca no mercado nacional, procedimento característico e comum no formato de franquia. A empresa considera que os investimentos e controle das ações de marketing e comunicação são fundamentais para a valorização de seus produtos e consolidação de sua posição de mercado com uma marca reconhecida e desejada

O percentual a ser investido em comunicação é definido no planejamento estratégico da empresa e parte das melhores práticas e do desempenho da comunicação nos anos anteriores

alinhada às metas de crescimento de vendas e participação. Esse percentual é alocado conforme o tipo de loja e a quantidade de materiais envolvidos e atualmente representa 2% do faturamento local em mídia/comunicação.

O gasto total da área de marketing e o orçamento de comunicação são os mecanismos de controle mais importantes no processo de avaliação da comunicação, especialmente porque é uma empresa voltada para o mercado de bens de consumo que enfrenta um contexto bastante competitivo em função da intensificação da entrada de produtos importados.

7.2.3 Principais objetivos da comunicação e ações desenvolvidas

Nas entrevistas com os sócios e fundadores da marca foi mencionado que a comunicação tem como principal papel identificar, atrair, manter e fidelizar os clientes da marca. Para tanto, trabalhadas em duas frentes: institucional/branding e comercial, com ações a curto, médio e longo prazo. O principal desafio é a questão associada a mudança de comportamento do consumidor, visto que a marca tem características a alta qualidade e durabilidade (cerca de 3 a 4 anos). Dessa forma, passa a ser fundamental na comunicação a construção de elementos que criem associações do produto à moda, design e experiência diferenciada, garantindo assim crescimento das vendas, intensificação de compras e fidelização dos clientes.

As campanhas possuem duas abordagens: uma com ênfase no fortalecimento da marca institucional e outra vinculada às datas comemorativas, lançamento/relançamento das linhas de produtos e campanhas promocionais específicas. No entanto, conforme visão de uma das fundadoras:

É muito difícil nessa categoria se trabalhar com campanhas institucionais. O maior investimento tem sido realizado em campanhas sazonais e com foco nas linhas de produtos. (Entrevistado 1)

O planejamento da comunicação no ponto-de-venda e de visual merchandising ocorre no mesmo momento e no formato da definição da grade e calendário comercial para a realização das campanhas.

Campanhas sazonais e promocionais nas lojas também seguem as definições dos gestores da marca/franqueadora buscando uniformidade das ações de comunicação em todos os pontos de venda. Iniciativas de promoções e descontos nas lojas não são permitidos pela franqueadora, a fim de evitar uma competição desleal entre as lojas que atuam em uma mesma área de influência.

A experiência com produtos é estimulada e refletida em todas as campanhas de propaganda e reforçada no ponto-de-venda por ser um dos pilares da marca:

Desde sua fundação, a marca partiu da criação de elementos experienciais utilizados na comunicação e altos investimentos em mídia, bem como a criação de ambientes nas lojas que remetam os valores da marca. Entrevistado 2

Conforme mencionado por um dos fundadores,

[...] a experiência foi utilizada em mensagens persuasivas com apelo sensorial voltado para os sentidos (tato, visão, olfato) já nas primeiras propagandas de rádio. Ao longo de sua história, a marca sempre buscou resgatar os cinco pilares da experiência – sentidos, sentimentos, ação, pensamento e forte identificação – que são também trabalhadas por arquitetos e responsáveis por visual/merchandising na ambientação da loja. (Entrevistado 1)

O orçamento destinado para se alcançar os objetivos de comunicação é realizado da seguinte forma: 11,4% para agências; 5% para catálogos de final de ano; 10,4% para produção das campanhas; 1,7 % incentivos de vendas. O restante fica para mídias sendo: 33,6% para TV aberta, 23,7% TV fechada; 13,6% para revistas e 0,7% para outras mídias. A assessoria de imprensa, é *in house*, onde trabalham os produtos em publicações semanais ou mensais voltadas aos segmentos de moda, decoração, arquitetos, noivas e produções televisivas.

A partir da interpretação e análise de conteúdo das entrevistas com o gerente de marketing e os fundadores da marca buscou-se adequar os resultados ao modelo proposto por Yanaze, Freire e Senise (2013), conforme os seguintes pontos:

- a) Criar Desejo, Suscitar Expectativa e Experiência - O desejo e a provocação das expectativas do consumidor são feitos no momento em que são apresentados os produtos em um ambiente de loja que é parte do posicionamento da marca, com um universo único, uma arquitetura moderna, e produtos de desejo a partir das tendências de moda e design. Além disso, foi reforçada também a intenção de se criar desejo e experiência dos consumidores com a marca.
- b) Conseguir a Preferência - A preferência do consumidor é trabalhada pelos elementos associados aos desejos que são atendidos e que levam a decisão de compra.
- c) Mecanismos de fidelização dos clientes – Investimentos em gerenciamento do CRM para promover maior conhecimento sobre o comportamento do consumidor pelos franqueados através dos pontos de venda, para fazer com que este cliente tenha sempre em mente a marca e seja fiel a ela na escolha das categorias oferecidas.

- d) Criar Interesse / atenção do indivíduo / gerar compra – Também é um foco, pois a empresa está expandindo sua atuação em outras categorias de menor valor, fazendo com que o cliente a partir da comunicação tenham interesse em adquirir alguns produtos mais acessíveis. A comunicação reforça que sempre há um produto específico para cada cliente, sejam eles produtos de entrada que cumprem o desejo do cliente em adquirir a marca ou produtos mais sofisticados e que proporcionam maior conforto e status.
- e) Garantir Identificação – Padronização da comunicação em todas as praças e veículos/mídias utilizados. Como as lojas apresentam três formatos diferentes, a comunicação de massa reforça a identificação da marca e a oferta das linhas de produtos e novas coleções.

O atendimento e a atividade de venda pessoal são o ponto que as franquias possuem maior autonomia. São investidos recursos significativos para treinamento e reforço das mensagens para os franqueados e vendedores, no entanto não são considerados investimentos em comunicação.

De acordo com um dos franqueados entrevistados:

Por ser uma marca que busca gerar experiência diferenciada para os consumidores no ponto-de-venda, as ações de merchandising são muito importantes e um elemento importante da marca. No entanto, o atendimento diferenciado e o discurso dos vendedores são fundamentais para a efetivação da compra... Esse atendimento permite também maior aproximação e gera um relacionamento com os clientes, que retornam às lojas para comprar os itens de uma determinada coleção. (Entrevistado 4)

Portanto, conclui-se que os elementos de comunicação na loja são importantes e tem representado uma forma de promover os produtos e coleções, tratando-se também de ações de comunicação com o objetivo de efetivação da compra, conforme será apresentado a seguir.

7.2.4 Contribuição da comunicação para construção da marca e obtenção de resultados

O papel da comunicação para a construção e manutenção do valor da marca (*brand equity*) é considerado fundamental pelo gestor de marketing e pelos fundadores da marca. Foi afirmado apenas que possuem clareza de seu posicionamento e da valorização das ações de marketing para o *brand equity*.

Apenas a consciência e lembrança de marca (*brand awareness*) são medidas com base em pesquisas encomendadas e mecanismos de monitoramento de sua posição em rankings do setor e do mercado de bens de consumo:

- a) *Share of Market* – Calculado com base na participação de mercado e análise comparativa das vendas por categorias do mercado, que representam aproximadamente 0,4% do mercado do mercado brasileiro nas categorias atendidas em 2014.
- b) *Share of voice* – A empresa sempre esteve presente nos principais meios de comunicação e de acordo com pesquisas feitas pelos veículos, o investimento da marca é o maior no segmento. A exposição da marca na mídia sempre foi constante, o que construiu uma marca forte, reconhecida e querida pelo consumidor.
- c) *Share of mind* – A marca é sempre lembrada. Pesquisas de mercado (Ipsus), e prêmios “top of mind” demonstram que a **marca** sempre é uma das empresas mais lembradas do segmento, mediante citações espontâneas. Esse monitoramento é feito na forma de pesquisas qualitativas desenvolvidas pela agência de comunicação.
- d) *Share of heart* – Pesquisas específicas são desenvolvidas para identificar como a marca é sentida e demonstrar que é uma marca querida da consumidora. Existe um carinho especial e uma preferência pela marca. Além disso as redes sociais têm alto engajamento, hoje são mais de 160 mil fãs no Facebook, que participam ativamente do universo da marca.

A mensuração de resultados de marketing e comunicação são importantes e foram mencionadas métricas e indicadores de marketing associadas à avaliação do retorno dos investimentos, em especial associados à métricas financeiras, da margens e lucros, bem como para a gestão de portfólio de produtos e do desempenho dos franqueados monitorados pela área financeira. Da empresa.

Entretanto, os investimentos em comunicação ainda são monitorados com base nos anos anteriores sem que haja um processo sistemático de acompanhamento. Medidas sugeridas na literatura para avaliação do retorno de comunicação (efetividade, eficiência e eficácia) não são monitoradas. Isso pode ser atribuído à dificuldade em se obter dados e informações consolidadas em todas as praças de atuação e em especial nas lojas.

A avaliação da comunicação parte da agência de comunicação responsável por todo o desenvolvimento da campanha, alocação de recursos e veiculação. Essa agência reporta os resultados da eficiência e eficácia das mídias/canais escolhidos para a veiculação das campanhas de massa na forma de índice de audiência; abrangência e cobertura; custo por mil - relativo para atingir mil ou pessoas, além do GRP (Gross Rating Point) representado pelo somatório da audiência em um espaço de tempo específico.

7.2.5 Investimentos em comunicação no ponto-de-venda e criação de experiências

Por se tratar de uma empresa que atua ainda no formato de canal exclusivo com lojas próprias e franquias, a franqueadora define a grade, conteúdo e inserções das campanhas e elabora o material de ponto de venda em conjunto com uma única agência, de forma a garantir o alinhamento e qualidade da comunicação.

Na elaboração, desenvolvimento e implementação da campanha, não há participação do franqueado, conforme mencionado anteriormente. No entanto, o franqueado é o responsável por ações locais para trazer maior fluxo para a loja, com autonomia para investir em veículos regionais, sempre apoiado pela franqueadora que fornece a comunicação pronta para veiculação local. Nessa situação a franqueadora elabora o material e o envia para impressão e distribuição local, que nesse caso fica a cargo do franqueado.

A empresa investe em treinamento da força de venda e realiza ações de comunicação internas para cada nova campanha. No entanto, é responsabilidade do franqueado aplicar e reforçar o treinamento e o roteiro de atendimento dos vendedores.

Quanto a padronização do design e ambientação da loja, o franqueado tem que renovar a arquitetura da loja a cada 5 anos.

Ao longo dos anos os layouts foram atualizados e hoje contam com 2 modelos de loja.

- a) ANTIGO – arquitetura toda clean, loja branca, com pórtico, logotipo e parede do caixa preto.
- b) NOVO LAYOUT - inspirado na arquitetura neoclássica, o novo projeto da loja cria um ambiente que traduz o aconchego e conforto das casas dos clientes, sugerindo muito mais do que simples aquisição de produtos e agregando valor à experiência da compra.

Segundo gestor de marketing da empresa:

Na nova proposta de loja, a empresa tem como intenção aprimorar a experiência de compra, levando também o consumidor compreender espontaneamente a mensagem e os valores que a marca pretende transmitir: encantamento, desejo, credibilidade, certeza de qualidade, estilo, moda. Os produtos são dispostos de maneira mais leve, conferindo transparência visual para a loja. Tal procedimento facilita o contato do cliente com as peças, tonando o ato prazeroso, ao mesmo tempo que recria os ambientes nos quais cada produto pode ser utilizado. (Entrevistado 3)

Tradicionalmente a comunicação nos pontos-de-venda se dá a partir de ferramentas de merchandising e visual merchandising, a partir dos seguintes elementos:

- a) as promoções para o consumidor estão alinhada as campanhas e calendário e controladas pelo comitê gestor.
- b) As promoções de preço e pilhas de produto não são utilizadas, pois a franqueadora busca não afetar o valor dos produtos. Nenhuma política de desconto pode ser implementada pelo franqueado. Apenas são disponibilizadas informações sobre produtos e coleções que podem ser oferecidos como liquidação, com total monitoramento do comitê gestor, em termos de volume de venda dessa iniciativa.
- c) A definição de vitrines e propaganda no ponto-de-venda é alinhada ao lançamento de produtos, ações sazonais e grade/calendário. São definidas e controladas pelo comitê gestor e elaborado pela área de Visual Merchandising.
- d) Exposição (exibi-técnica) – São desenvolvidos catálogos com definição de boxes de acordo com o tamanho da franquia e número de armários que devem utilizar para exposição das mercadorias. Isso visa comunicar os produtos que a empresa/marca pretende dar destaque e exploram a questão de coordenabilidade e designe. Os stands também são montados e enviados para todas as lojas, de forma a garantir a exposição dos produtos que criem maior grau de reconhecimento e elementos geradores de experiência.
- e) Atmosfera de compra que contribua para a consolidação e uso de técnicas para criar experiência - A marca agrega valor com o desenvolvimento de produtos em outras categorias geradores de experiência e que hoje são fortemente relacionados e associados a marca. Alguns são de baixo valor monetários e bastante acessíveis para os consumidores emergentes, estando atualmente entre os produtos mais vendidos pela marca em todas as lojas.

Nas entrevistas com os gestores de marketing e fundadores foi mencionado que

Tudo o que é colocado e ambientado na loja, passa automaticamente a representar a linha de produtos mais comercializada. (Entrevistado 1)

Os produtos expostos nas lojas permitem a utilização de técnicas como, música ambiente, som, perfume ou aroma diferenciados, iluminação, cores, decoração sejam desenvolvidas e compartilhadas, resgatando a todo momento os valores da marca. Esses elementos buscam aguçar os sentidos garantindo que os clientes entendam a mensagem e os valores que a marca quer transmitir: encantamento, credibilidade, certeza de qualidade, estilo, moda e coordenabilidade. (Entrevistado 2)

A atividade de venda pessoal também é importante e os vendedores recebem informações sobre lançamentos, produtos, material de apoio para montagem da loja e treinamento. Tais itens são considerados fundamentais para estimular venda e garantir a melhor experiência possível para o cliente. Os investimentos na elaboração dos materiais de consultorias ficam a cargo da área de Visual Merchandising e os de treinamento são compartilhados com os franqueados.

Após o mapeamento das ferramentas de comunicação utilizadas no ponto-de-venda, foram também levantados os pilares geradores de experiência utilizados pela marca no ponto de venda e monitorados por pesquisas encomendadas pela área de marketing, de forma a identificar o comportamento do consumidor dentro da perspectiva experiencial.

Segundo o Gerente de Marketing essas experiências podem ser traduzidas da seguinte forma:

- a) **Sentidos** – Visual merchandising, vem ao encontro dos sentidos visão e do tato, que encantam aos olhos pois os produtos são expostos dentro da cartela de cores e estampas, que são atualizados a cada coleção. Ao mesmo tempo são tocados para sentir a maciez e diferenciais do produto. O olfato também é fortemente estimulado a partir de fragrâncias que são reconhecidas e até comentadas nas redes sociais.
- b) **Sentimentos** – A partir de pesquisas realizadas pela área de marketing percebeu-se que muitas vezes estão também associados a necessidade de mudanças na casa, dada uma alteração no estágio do ciclo de vida e conquistas pessoais.
- c) **Ação** – Ambientação e *lay-out* com prateleiras que estão sempre à disposição dos consumidores. Stands com móveis permitindo além da visualização do produto, impulso para o consumidor sentar-se, deitar-se *etc.*

- d) **Pensamento** – não é trabalhado na loja. Conforme mencionado pelos gestores de marketing e comunicação são fortemente retratados na propagandas e campanhas veiculadas pelos franqueados.
- e) **Identificação** – padronização das lojas garantem sua identificação e reconhecimento da marca.

Pode-se notar forte contribuição da comunicação e da geração de experiência para a construção e desempenho da marca, em especial para a criação de experiência no ponto-de-venda. No entanto, ainda existe baixo nível de controle e monitoramento dos resultados de tais ações.

Durante as entrevistas percebeu-se pouca autonomia dos franqueados para o desenvolvimento de elementos de comunicação adicionais no ponto-de-venda. Entre as iniciativas permitidas aos fraqueados estão algumas ações específicas e parcerias com lojas de outros setores que atuam numa mesma praça, entre os quais, coquetéis de lançamento de novas coleções, desde que aprovadas pelo franqueador e pela área de marketing (todo o material que será veiculado ou exposto). Isso dificulta ainda mais a avaliação de desempenho e análise do retorno dos investimentos na comunicação no ponto de venda.

Outro ponto observado nas visitas e entrevistas é a falta de tecnologia e ferramentas na loja que permitam algum tipo de interatividade e entretenimento. Esses pontos foram considerados importantes nas entrevistas com os fundadores, gestor de marketing e franqueados entrevistados. No entanto, ainda não estão sendo desenvolvidas ações específicas com esse propósito. Adicionalmente, meios digitais e tecnológicos que garantam maior envolvimento do consumidor na loja e monitoramento de seu perfil e comportamento de compra, bem como preferências ainda não desenvolvidas.

Mecanismos de criação de experiência com a loja, com o objetivo de garantir estreitamento do relacionamento com os clientes, entre os quais, oferta de cursos, palestras e treinamentos não estão sendo desenvolvidos e não foram considerados importantes para a construção da marca pelos entrevistados.

Recentemente a empresa iniciou suas atividades também no *e-commerce*. Esse novo canal ainda está em desenvolvimento e, segundo gestor de marketing da empresa proporcionará algumas novidades:

Pretendemos criar um ambiente no qual o cliente poderá usufruir de mecanismos para localização de lojas via GPS, montagem de camas em três dimensões, conforme o estilo do cliente. (Entrevistado 3)

Acredita-se que essa alternativa de canal acompanha uma tendência global e terá como contribuição a construção de bases de dados e monitoramento dos diferentes públicos da marca, possibilitando o maior nível de satisfação e fidelização dos consumidores, além de uma nova ferramenta de comunicação interativa e de experiência diferenciada.

7.2.6 Avaliação e mensuração do desempenho de comunicação

As ferramentas utilizadas para avaliar as ações de marketing vinculadas ao desempenho das lojas e franquias estão baseados no sistema integrado de faturamento da empresa, com indicadores quantitativos diários que buscam mapear e ranquear o desempenho do ponto-de-venda nas diferentes regiões. Estão fortemente associados ao volume de vendas, número de tickets, volume dos tickets, fechamento das vendas e resultado da ação por loja ao final de cada campanha.

Não foram mencionados mecanismos contínuos de avaliação e mensuração dos investimentos em comunicação. A empresa apenas desenvolve e avalia esporadicamente medidas de eficiência desenvolvidas em parceria com a agência de propaganda, com base nos seguintes pontos:

- a) Aderência aos objetivos da comunicação definidos no planejamento
- b) Compatibilidade com os objetivos específicos da ação
- c) Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, conforme calendário da empresa.
- d) Quanto à eficácia da comunicação são desenvolvidos indicadores também sob demanda para avaliar:
- e) Qualidade do conteúdo da mensagem – apenas é controlado e avaliado pela área de marketing para garantir o posicionamento da marca, sem indicadores quantitativos e qualitativos.
- f) Afinidade e atingimento de público- apenas para a comunicação de massa e fornecida pela agência de propaganda e pelo veículo

- g) Grau de fidelização - indicadores desenvolvidos pelos franqueados apenas por loja e área de atuação.
- h) Apuração dos índices econômicos, financeiros e patrimoniais – Desenvolvida com base no desempenho passado olhando o resultado de toda a campanha pelas áreas financeiras.

A empresa tem conhecimento limitado dos indicadores de efetividade, que permitam avaliar a pertinência das ações de comunicação em termos de tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação. As metas e resultados pretendidos são baseados apenas nos obtidos em termos financeiros e no desempenho observado nos anos anteriores.

O monitoramento do desempenho das lojas a partir do calendário de comunicação não é desenvolvido. São realizadas pesquisas qualitativas esporádicas após a implementação e veiculação das campanhas e seu cruzamento com os volumes de vendas das lojas e franquias em diferentes praças e regiões.

Segundo gestor de marketing e comunicação, os acompanhamentos realizados em parceria com a agência permitem algum conhecimento sobre as práticas com melhor resultado. Persistem algumas dificuldades e pontos a serem melhorados em todo o processo de comunicação da empresa.

O principal deles refere-se à tarefa de coletar dados e informações sobre os efeitos das ações e meios de comunicação mais utilizados, em especial, por também contar com ações desenvolvidas por agências regionais e, muitas vezes, por iniciativas dos franqueados em determinadas regiões. O maior acompanhamento exigiria que os franqueados reportassem também para a franqueadora todas as iniciativas e ações de comunicação realizadas com recursos próprios, promovendo assim uma visão integrada dos resultados quantitativos e qualitativos dessas iniciativas.

Esse ponto também foi mencionado por um dos franqueados entrevistados que afirmou:

O desenvolvimento de um modelo de avaliação da comunicação garantiria maior transparência de todo o processo de comunicação para toda a empresa, franqueados e franqueadores, bem como maior clareza quanto aos valores corretos a serem investidos em cada ação e campanha. (Entrevistado 4)

Mesmo investindo fortemente em comunicação no ponto-de-venda e ações e iniciativas de visual merchandising, a empresa não possui mecanismos de avaliação e mensuração do

retorno de tais investimentos. São utilizados apenas indicadores que mapeiam o retorno de promoções, como cupons, brindes e amostras, presentes nos varejistas. Esses indicadores são criados simultaneamente, ao lançamento da campanha e buscam avaliar o resultado com o que foi planejado para o retorno da ação e ao que está sendo executado efetivamente no ponto-de-venda. A empresa não utiliza atualmente indicadores que busquem avaliar a visibilidade, que identifique a contribuição da presença de materiais de comunicação e técnicas e exposição de produtos nos pontos de vendas para impulsionar a venda.

7.2.7 Indicadores de desempenho do cliente associados a satisfação e experiência no ponto-de-venda

O sistema de gerenciamento dos clientes (CRM) está em fase de implementação e teste pelos franqueados. Representa apenas uma plataforma de gerenciamento dos dados dos clientes e seu comportamento de compra para facilitar as atividades dos franqueados. Estes são responsáveis por todo o processo de inserção dos dados, controle e monitoramento dos clientes por loja.

O CRM tem como proposta que os franqueados entrem em contato com os clientes, convidando-os sempre a voltar a loja e conhecer as novidades. Serve também para avaliar a satisfação pós compra, pela loja/franquia o que aproxima e abre portas para sugestões e críticas.

Conforme mencionado por um franqueado entrevistado:

Não são todas as lojas e franqueados que utilizam o sistema. Apenas há recomendações para que os franqueados desenvolvam e estimulem seus vendedores a acompanharem dados de desempenho e indicadores de vendas e que realizem uma análise intuitiva para mapear o comportamento e perfil dos diferentes clientes. (Entrevistado 4)

A informalidade e a dificuldade de obter estas informações pela área de marketing limita a integração dos dados para a consolidação de uma visão integrada que possibilite análise do desempenho com foco na evolução e retorno dos resultados por clientes por loja.

A existência de poucas informações na base corporativa não facilita a aferição da satisfação do consumidor ou taxas de retenção, pois ficam a critério da loja e são gerenciadas apenas pelos franqueados. Não são monitorados indicadores de performance dos clientes ou mecanismos desenvolvidos para avaliação e mensuração do retorno do processo de fidelização e fortalecimento da marca.

Nas entrevistas com fundadores e gerente de marketing foi confirmada a importância do gerenciamento do cliente (CRM) e a possibilidade de que fazer a integração dos dados para maior conhecimento do cliente, bem como uma visão integrada de seu comportamento de compra em diferentes lojas. Foi mencionado que o canal de vendas *e-commerce* tem também como objetivo adquirir dados e informações sobre o comportamento do cliente.

No entanto, há pouco conhecimento sobre as medidas e mecanismos de avaliação da contribuição da comunicação para a conversão em resultados financeiros, bem como dos níveis da lealdade do cliente, retorno das estratégias de gerenciamento das interações com consumidores e valor do relacionamento com cliente.

7.2.8 Limitações e considerações da análise do caso A

Durante a realização deste estudo de caso foi possível identificar significativos investimentos em marketing e comunicação e esforços constantes para a valorização da marca e experiências diferenciadas com a marca. O planejamento de comunicação está bastante alinhado aos objetivos estratégicos e conta com profissionais, prestadores de serviços parceiros e agências que participam de todo o processo e possuem grande alinhamento aos valores e imagem da marca.

Os investimentos em marketing são monitorados de forma qualitativa, porém com grande ênfase para resultados financeiros. Entretanto, a criação de retornos não financeiros atualmente é monitorada apenas em pesquisas esporádicas, conforme apresentado nas seções anteriores.

Pode-se verificar que a empresa ainda não possui mecanismos de avaliação e medidas frequentes de mensuração do valor da marca. São utilizados indicadores de desempenho de marketing com foco nos resultados e contribuição financeira para a empresa. Trata-se de um acompanhamento do desempenho passado, com o uso de indicadores com foco na mensuração da performance das franquias, gestão de portfólio de produtos e coleções.

A empresa não desenvolveu indicadores e critérios para avaliação do retorno da comunicação, bem como a satisfação e a lealdade de clientes. Esses indicadores são expressivos e de longo prazo e conforme abordado na literatura são fundamentais para a construção de marca e possibilitam mapeamento da contribuição das ações de no longo prazo.

Isso dificulta a consolidação do processo de planejamento e geração de valor no longo prazo, uma vez que a contribuição e geração de valor das ações de marketing e comunicação

não são avaliadas e mensuradas com foco no potencial de geração de resultados para o crescimento da base de clientes, maiores níveis de ativação, propensão a recomendar e o papel da comunicação no processo de aprendizagem, obtidas nas interações e relacionamento com os clientes.

A empresa e suas franquias tem destinado um montante cada vez mais significativos de recursos para a comunicação no ponto-de-venda e merchandising/visual merchandising, com a proposta de um novo formato para as lojas, com designe que acompanhe as mudanças e o posicionamento que a marca pretende buscar.

No entanto, são utilizados apenas indicadores tradicionais para o controle e monitoramento das ações implementadas nas franquias, sem contemplar a contribuição dos investimentos em comunicação. Além disso, foi mencionada grande dificuldade em se desenvolver identificados indicadores para avaliação e mensuração do retorno de tais investimentos para a geração de resultados, uma vez que tal iniciativa depende também da contribuição, envolvimento e conhecimento dos franqueados.

Observa-se, portanto, grande oportunidade para melhorias no processo de planejamento e avaliação da geração de valor de *brand equity*, possibilitando aos gestores aprimorarem seus processos decisórios de portfólio de marcas, extensão de marcas, alocação de orçamentos e avaliação da eficiência dos investimentos em marketing e comunicação nas lojas, uma vez que a experiência dos consumidores ocorre principalmente no ponto-de-venda.

Para avaliação dessa contribuição é fundamental que sejam desenvolvidos mecanismos para compreender os efeitos provenientes das ações de comunicação e de experiências diferenciadas, para o maior entendimento das respostas do consumidor e dos mecanismos de fidelização. Isso pode promover a otimização do processo de decisão e maior previsibilidade para alocação dos investimentos em comunicação, em especial aqueles associados a criação de experiências no ponto de venda, consolidação de resultados no longo prazo e consolidação da marca.

Desde o primeiro contato com a empresa, identificou-se grande interesse e abertura para a abordagem do tema e desenvolvimento do estudo de caso. Foram realizadas pesquisas com seus fundadores, gestores de marketing e de comunicação e indicados alguns franqueados que aceitaram compartilhar informações sobre o processo de planejamento. No entanto, as dificuldades enfrentadas estão associadas ao excessivo controle do processo de comunicação e

baixo grau de participação e autonomia dos franqueados, que poderiam contribuir significativamente para as melhorias na gestão do ponto-de-venda contemplando também seu maior envolvimento no processo de consolidação do sistema de Gerenciamento do Relacionamento com Clientes, como forma de aprimorar e facilitar uma visão integrada e compartilhada do processo de avaliação e mensuração do retorno da comunicação, conforme será apresentado na estrutura conceitual apresentada nessa tese.

7.3 *Estudo de caso B*

7.3.1 *Descrição da empresa*

O trabalho foi realizado em uma organização nacional tradicional, com atuação no setor de perfumaria e cosméticos. Atualmente, faz parte de um conglomerado que possui 4 marcas e várias submarcas e formatos diferentes segmentos.

A empresa trabalha por meio do sistema de distribuição semi-exclusivo de franquias, possuindo um grande número de lojas próprias e linhas de produtos bem diversificada, voltada para mulheres, homens e crianças de diferentes perfis e diversas classes socioeconômicas.

Em 2011, adotou um formato de distribuição multicanal com vocação empreendedora, combinando as franquias às lojas virtuais e revenda através de representantes por catálogo para atender o consumidor em todas as suas necessidades e momentos. Essas iniciativas tiveram como objetivo a realização de investimentos constantes e sustentáveis na otimização dos gastos com marketing e comunicação. Essa orientação surgiu do conhecimento adquirido durante a trajetória empresarial que lhe garantiu uma posição de destaque no cenário nacional e internacional, em especial a partir de investimentos no desenvolvimento do consumo sustentável.

Suas marcas possuem imagem reconhecida pelo mercado com premiações institucionais nas áreas de sustentabilidade, processo de gestão e inovação. Essas conquistas, de acordo com a empresa, são fruto da competência na operação dos negócios, dedicação da rede colaborativa, pela inovação e qualidade dos produtos e pela estratégia baseada em sustentabilidade.

A empresa sempre destacou a natureza como uma das inspirações da marca, com forte associação à biodiversidade do Brasil. Possui um *mix* de produto diversificado, alcançando diversos segmentos de mercado, dentre os quais encontram-se homens, mulheres e crianças de

diferentes classes sociais de todas as regiões do Brasil. Está associada a beleza que transforma, encanta, conquista e que pode ser conquistada.

No entanto, mesmo que as ações de marketing estejam focadas na comunicação dos produtos de seus atributos tangíveis com ênfase na ativação e construção de relacionamentos, vinculadas ao poder da beleza, a percepção da marca pelos consumidores continua a ser norteada pela ideia de preservação ambiental, pela sua forte associação a essa causa (OLIVEIRA; IKEDA, 2005).

A empresa realizou recentemente uma campanha de reposicionamento que mostrou a todos seus públicos a mudança na sua logomarca, dada a evolução e crescimento do grupo, de tal forma que representasse e transmitisse beleza, alegria e sofisticação acessíveis. Busca ser reconhecida como um grupo de empresas que contribuem para um mundo mais belo, por meio do empreendedorismo e da sustentabilidade. Essa mudança foi também acompanhada por variação de cores, que além de trazer alegria, também estão alinhadas às inovações de design, criando uma maior aproximação com os diversos públicos de nossas linhas. Levou em conta as cores que estão nas coleções de cores da moda com mais frequência nos últimos 3 anos, mas que também são apontadas como as mais fortes para se manter no futuro (MERIGO, 2011)

Da perspectiva multicanal pode-se perceber que a empresa considera a comunicação mercadológica e corporativa são fundamentais por sua imagem e a com um papel importante de mediador de todo o ciclo que envolve o desenvolvimento do produto, serviços, canais de distribuição de maneira a garantir a percepção do cliente em relação aos seus produtos e marcas. A proposta parte da ideia de que a área de comunicação será responsável também por captar informações e a percepção dos clientes para aperfeiçoar produto e serviço com base na experiência do consumidor.

A empresa sempre associou sua imagem e utilizou suas lojas como elemento para posicionamento da marca e construção de relacionamento com vários públicos e consumidores. Nasceu a partir de investimentos próprios em apenas uma loja e recentemente chegou a mais de 3000 unidades espalhadas em 1,6 mil municípios brasileiros. Atendendo a um público variado e bastante amplo, as lojas operam em vários formatos e designe inovadores, como lojas de ruas, quiosques e shoppings.

O plano estratégico da empresa, disponível no portal institucional e nos relatórios com informações para o mercado prevê crescimento do número de pontos de venda e inovação de

formatos, por considerar os canais como elemento primordial para o crescimento de uma marca, a partir do maior envolvimento e alto grau de experiência do consumidor com a marca. Isso porque, busca condições necessárias para que todos os canais de venda sejam a expressão da sustentabilidade do grupo. Investem constantemente em projetos inovadores de ponto-de-venda e adequados para os diferentes tipos de mercado, que incluam tecnologias na construção, designe diferenciado, formatação e ambientação, com medidas operacionais inovadoras, para que as lojas sejam mais eficientes. A intenção também é alinhar as estratégias de comunicação, para maximizar a percepção dos consumidores quanto ao posicionamento do grupo frente aos desafios mercadológicos e os temas de sustentabilidade.

Promove sempre o aprimoramento das estratégias e dos objetivos de comunicação, visando aumentar a visão e imagem vinculada à sustentabilidade e divulga as soluções adotadas para os fornecedores, multiplicando os benefícios para a sociedade. A fim de fortalecer seu papel de agente de boas práticas, a empresa continuará seu trabalho na promoção e ampliação de estratégias de comunicação através de seus funcionários. A partir de tais iniciativas, espera estimular o consumo com baixo impacto ambiental e social, influenciando o comportamento e hábito dos consumidores, para que este se torne um agente de transformação social. Por isso, investir na capacitação pessoal é primordial para que os revendedores e consultoras se tornem um reflexo da sustentabilidade da organização. É um objetivo que tem se concretizado por treinamentos, reuniões periódicas e por meio de canais de comunicação internos e externos de acordo com as informações disponibilizadas no site da empresa e nos relatórios financeiros (ABF, 2014).

Quanto ao poder dos pontos de venda para influenciar o comportamento de compra dos consumidores, a empresa tem realizado investimentos elevados com o objetivo de valorizar a exposição dos produtos e estimular a experimentação. As lojas também deixarão de ter vitrines tradicionais, dando espaço a vitrines virtuais, com telas *touchscreen* e conteúdos interativos. São investimentos na maior interatividade da nova configuração das lojas, dando maior espaço para a tecnologia, com implementação de *tablets* e fones de ouvido, que serão utilizados como recursos para explicar ao consumidor sobre a origem elaboração e essência dos produtos. Serão apresentados “*storytelling*” sobre os produtos, especialmente, os itens de perfumaria, através de conteúdo sonoro, de texto e vídeo (ABIESV, 2014).

O novo conceito de loja em implantação foi reconhecido internacionalmente como inovador quanto à sua proposta de interação e aproximação com consumidores nos pontos de

venda, com ênfase em designe, material de ponto-de-venda, visual merchandising e apresentação de loja.

No ano de 2014 recebeu a premiação de empresa inovadora na gestão multicanal após a adoção de iniciativas focadas na comunicação realizada na loja com grande importância para o posicionamento da marca internacionalmente (ABIESV, 2014).

Outro ponto importante tem sido a integração de todas as lojas da rede por satélite para mapeamento e monitoramento do comportamento dos consumidores e características das vendas em tempo real. Isso possibilita a consolidação de um processo maior de controle e forte orientação para a construção de indicadores de desempenho e resultado, além da criação de mecanismos de fidelização dos clientes.

O atual número de lojas e os objetivos de crescimento rápido num formato multicanal levou a empresa a eleger alguns másters franqueados, com o intuito de privilegiar o relacionamento com os parceiros/franqueados mais experientes, dando-lhe a concessão para transmitir o know-how de implantação, operação e comercialização da linha de produtos ou serviços da marca. Essa decisão também permitiu a alocação dos recursos e investimentos dados as características das diferentes regiões de atuação no Brasil e no mundo.

Por força contratual, um máster franqueado passa a atuar e influenciar na gestão e localmente atua como substituto da franqueadora. Para obter esse direito, é necessário investimento maior junto a franqueadora, proporcional ao potencial do território que assumirá. O máster franqueado repassa à franqueadora um percentual de todas as taxas que recebe pela concessão de sub-franquias. A aplicação desse modelo de negócios, muitas vezes, ocorre como resultado de um projeto de expansão internacional. Porém, dadas as dimensões do Brasil, algumas empresas utilizam-se desse tipo de recurso para expansão em determinadas regiões ou territórios dentro do país.

No rápido processo de expansão, a grande preocupação passou a ser a manutenção da identidade e garantia da imagem da marca e de suas linhas de produtos. Adotou um modelo de gestão de atividades e responsabilidades desenvolvido para manter do valor da empresa e de suas marcas nos vários canais e sites de relacionamento. Denominado de Código de Conduta da Rede, diz respeito aos valores estratégicos da empresa expandidos ao negócio de franquias. Nele, encontram-se diretrizes para gestão do negócio e postura para gerir relacionamento com os públicos envolvidos. E esse é o principal mecanismo para capacitar e disseminar os valores

e estratégia para a operação adequada do canal, garantindo uniformidade operacional, de gestão de pessoas e de resultados positivos para garantir o posicionamento almejado pela marca.

O Código de Conduta (2014) tem como objetivo de identificar riscos, oportunidades e corrigir práticas que não estejam alinhadas aos valores da marca. Isso permite que os problemas de imagem e reclamações sejam recebidos por uma estrutura especializada que mantém o sigilo e a confidencialidade das informações.

Mesmo tendo presença constante na imprensa, divulgando seus produtos e inovações nas ocasiões mais propícias para tal, a marca possui um processo de relacionamento com a imprensa administrado somente por uma equipe especialmente designada para essa finalidade. Essa equipe define e/ou autoriza divulgações considerando sempre a estratégia e os interesses do grupo. Nenhum colaborador está autorizado a transmitir qualquer informação ou mensagem sobre a empresa e suas marcas sem antes entrar em contato com a área de Comunicação Corporativa. Isso busca dar autonomia para os colaboradores, funcionários e franqueados sem ferir critérios de confidencialidade ou causar prejuízos à imagem da empresa.

Dessa forma consegue atuar de maneira menos centralizada, com a manutenção de elevados investimentos e sistemas de controle das ações de marketing e comunicação para a valorização de seus produtos e consolidação de sua posição de mercado, bem como premiações e posições de liderança em rankings internacionais de marcas

Para gestão dos canais e escolha de novos integrantes, a empresa desenvolveu critérios para a seleção dos franqueados que garantam a disseminação de seus valores e o alcance dos resultados estabelecidos para suas marcas e submarcas. Entre os requisitos básicos mencionados como critério para a escolha de franqueados estão: engajamento total na gestão da franquia; comprometimento e dinamismo, capacidade de investimento com recursos próprios, domínio conceitual e prático de princípios organizacionais e aptidão e desejo em participar de uma estrutura plenamente formatada. Além disso, garante total integração e cumprimento dos objetivos e metas definidos em todas as lojas e total integração das ações de comunicação e realização de investimentos para valorização da marca. Adicionalmente, a empresa criou também uma classificação dos pontos de vendas e um modelo de avaliação do perfil e desempenho das lojas, quiosques e ponto-de-venda, baseando-se no desempenho histórico das diferentes praças e lojas, o que permite a definição das ações e investimentos

necessários para garantir o posicionamento da marca nos diferentes mercados de atuação (CÓDIGO DE CONDUCTA DE REDES DE FRANQUIAS, 2014).

7.3.2 *Processo de planejamento da comunicação*

O processo de planejamento da comunicação é centralizado e a alta gestão define a grade das ações de comunicação a serem realizadas em diferentes ciclos no decorrer do ano, de acordo com um calendário que prevê datas comemorativas, eventos especiais e os novos lançamentos. O planejamento conta com a participação da gestão intermediária, gerentes de produtos e marcas, dos másters franqueados e franqueados, posição bastante diferente do caso apresentado anteriormente

Usa o conceito da comunicação integrada e possui um sistema de gestão de marketing que possibilita a geração e manutenção da inteligência competitiva da empresa e valorização da marca, dando maior suporte ao levantamento de todos os mais importantes dados do mercado, além de contar com a experiência e colaboração dos franqueados para a elaboração de ações de comunicação regionais.

Após a aprovação da diretoria de marketing e conselho administrativo, as estratégia e ações passam para a etapa de desenvolvimento e são acompanhadas pela equipe do marketing que encaminha para a elaboração e alinhamento das campanhas para várias agências que prestam serviços de comunicação. Essa abordagem busca garantir a condução do plano de comunicação integrada nos vários sites e canais de atuação da empresa.

A decisão de investimento em comunicação está alinhada aos objetivos estratégicos, mas conta com a participação dos máster-franqueados e alguns franqueados, que podem influenciar as definições dos objetivos e grade de ações. Esses participantes possuem maior grau de autonomia para alocar recursos em mídias regionais e locais específicas, testes de conceito em parceira com a marca e realização de determinadas ações com capital próprio, tais como eventos e patrocínios regionais.

As ações de comunicações devem ser encaminhadas e aprovadas pela área responsável de Gestão de Branding e Comunicação Corporativa do Grupo, consolidando a existência de um conglomerado empresarial no mercado de beleza. Isso garante que a marca principal, submarcas e todas as iniciativas sejam comunicadas sob o seu guarda-chuva corporativo, permitindo a valorização de todas as ações de marketing e comunicação no longo prazo e o aumento do *Brand Equity*. Esse modelo tem apresentado retorno e valorização das ações de comunicação,

dado o maior conhecimento de perfis específicos dos segmentos de atuação, bem como características regionais dos mercados consumidores. Isso também garante maior entendimento dos meios e canais de comunicação que melhor se adaptam as marcas e às lojas.

O total de recursos investido em comunicação é definido no planejamento estratégico da empresa, e está consolidado em um sistema de informações alinhado aos objetivos de crescimento da marca e de vendas. Além disso, são permitidos ajustes e uma certa flexibilidade para os investimentos em comunicação, com constante alinhamento das ações aos objetivos estratégicos e de fortalecimento da marca. Dessa forma busca atender a necessidade de desenvolver suas marcas específicas, bem como novos lançamentos, alinhados ao reconhecimento e ações integradas de comunicação para fortalecimento e manutenção da marca, numa visão multicanal.

Conforme mencionado anteriormente, a empresa possui relacionamento com vários prestadores de serviços de comunicação e agência de comunicação responsáveis pelo alinhamento e posicionamento da marca em todas as ações e iniciativas realizadas nos vários canais. Além disso, conta também com a contribuição de agências regionais que realizam ações de comunicação específicas para os máster-franqueados e franqueados.

7.3.3 Principais objetivos da comunicação e ações desenvolvidas

Quanto a definição dos objetivos de comunicação, a empresa utiliza os princípios de comunicação integrada de marketing. Busca sempre desenvolver ações mensuráveis, quantificáveis, qualificáveis, específicos, realistas e claros.

Essas características foram mencionadas por um dos gestores entrevistados responsável avaliação e mensuração dos de esforços de marketing.

A empresa utiliza um modelo para classificação e possível avaliação dos objetivos de comunicação com 10 categorias, segundo informações fornecidas pela área de Gestão dos Esforços de Marketing da empresa.

- a) CONSCIÊNCIA do valor do uso - Despertar consciência das necessidades, carências e qualidade, relacionadas com o Produto/Marca.
- b) ATENÇÃO do Produto – Identificar se a mensagem reteve a atenção do consumidor
- c) Despertar INTERESSE

- d) Promover CONHECIMENTO
- e) Criar DESEJO de compra
- f) Levou à DECISÃO de compra – Influência da mensagem na decisão de compra
- g) Efetivou AÇÃO de compra - Mover o consumidor à realizar a ação de compra.
- h) Possibilitou INTERAÇÃO - Estabelecer fluxo de 2 vias com o consumidor a partir das novas tecnologias, principalmente as relacionadas com Internet.
- i) Promoveu FIDELIZAÇÃO - Manter o cliente constitui um grande desafio para as empresas. O processo de comunicação foi criado para fidelizar o mesmo.
- j) Incitou BOCA A BOCA – Gerar vontade de compartilhar as experiências e ou mensagem para outras pessoas

Partindo de tais objetivos, as campanhas possuem múltiplas abordagens por ciclos e, em muitas situações, se consolidam através de iniciativas institucionais vinculadas a datas comemorativas, lançamento/relançamento das linhas de produtos e campanhas promocionais específicas.

O planejamento da comunicação no ponto-de-venda e em merchandising ocorre no mesmo momento da definição da grade e juntamente com a elaboração dos ciclos. A cada ciclo a visão integrada e 360 graus é elaborada e aplicada na concepção multicanal e seguida por campanhas promocionais em todos os pontos-de-venda.

Iniciativas de promoções e descontos nas lojas são permitidos para máster-franqueados e franqueados, sendo autorizadas pela franqueador. Ocorrem muitas vezes na forma de revenda de produtos próximo à data de validade ou até kits promocionais desenvolvidos pelo franqueado. No entanto, o franqueado recebe uma forte orientação quanto aos percentuais de descontos limite aplicados, para não promover descontos de preços agressivos que possam corromper as margens da loja, levando ainda à prática de preços desleais em uma determinada região. Esses descontos são monitorados atualmente pelo Sistema Integrado de Retaguarda que possibilita a gestão financeira e de desempenho das franquias. O sistema também permite a gestão de outras informações, disponibilizadas pelas lojas por satélite, para garantir a gestão das lojas e consolidação das etapas de implementação e controle das ações de comunicação.

7.3.4 Contribuição da comunicação para construção da marca e obtenção de resultados

A comunicação integrada de marketing é fundamental para a marca em vários aspectos e segundo posição declarada por um dos gestores entrevistados,

[...] é inquestionável para a empresa o papel da comunicação para a construção de valor de marca (*brand equity*) e da consciência ou lembrança de marca (*brand awareness*). Isso foi intensificado após as iniciativas de expansão e internacionalização, com a criação de uma nova identidade corporativa que suportasse também o lançamento e criação de novas marcas. (Entrevistado 6)

O resultado pode ser observado pela grande quantidade de premiações e reconhecimento que a marca possui internacionalmente, o que reforça a pressão nos gestores de marketing e comunicação para justificar o retorno dos investimentos na comunicação e desenvolvimento de indicadores para avaliar o desempenho das ações e decisões adotadas para alcançar os objetivos traçados.

Além disso, consideram fundamental o monitoramento dos mecanismos de mensuração de eficácia, através da participação e destaque da empresa em ranking relevante sobre o setor, conforme mencionado em entrevista com seu presidente:

As empresas vão ter que ganhar *share* para se manter crescendo de forma constante e sustentável... as empresas vão precisar garantir elementos clássicos fundamentais para oferecer qualidade sem perder a sua essência [...] (COSMETICOS BR, 2014)

São monitorados com grande frequência mecanismos de valorização das marcas, de acordo com os seguintes critérios:

- a) *Share of market* – Empresa de consultoria de marca e outras agências realizam essa avaliação, com base na participação de mercado e análise comparativa das vendas por categorias do mercado. Segundo ranking da consultoria Euromonitor, a empresa está na quarta posição no segmento de atuação, com 9,1% de participação de mercado brasileiro em 2012 (ROCHA, 2014);
- b) *Share of voice* – Atividade que busca avaliar e compreender a fatia total das conversas sobre a marca ou produto em relação ao ambiente competitivo. A empresa é referenciada e presente nos principais meios de comunicação, de acordo com pesquisas feitas pelos veículos, também representando o maior investimento no segmento de atuação;

- c) *Share of mind* – Reconhecimento e lembrança forte da marca. A empresa é reconhecida como uma forte empresa no setor de franquias e nos segmentos de atuação. Recebeu várias premiações como melhor empresa e modelo de franquia por vários anos consecutivos;
- d) *Share of needs* – Ao longo do processo de crescimento e na tentativa de alcançar posição de destaque, desenvolveu um vasto portfólio de produtos e submarcas que buscam alcançar diferentes necessidades dos vários segmentos de mercado. Atualmente, como elementos experiências da marca, pretende também atender as necessidades associadas à auto-realização e estima, a partir do posicionamento resgatando o poder da “beleza que transforma”.

Outros indicadores de desempenho associados à valorização da marca são utilizados e apresentados publicamente, conforme relatório corporativo:

A atuação em sustentabilidade da empresa também é um ponto importante e recentemente de foco estratégico (ciclo de vida do produto, logística reversa, pontos de venda e revendedores, eco-eficiência ampla), com base em ações inseridas nos processos de pesquisa, desenvolvimento e industrialização dos produtos, e também na formatação e operação dos canais de vendas e de comunicação. Com as iniciativas, o Grupo foi selecionado como um dos destaques na categoria “Bens de Consumo” do Guia Exame de Sustentabilidade 2013, publicação anual da revista Exame que destaca empresas modelo em responsabilidade social corporativa (SITE DA EMPRESA, INFORMAÇÕES FINANCEIRAS, 2013).

A associação da construção da marca e da realização de investimentos significativos em comunicação levou a empresa a monitorar o desempenho dos esforços de marketing e comunicação. Inicialmente essa atividade era realizada com base e pesquisas desenvolvidas e fornecidas pelas agências prestadoras de serviços de comunicação.

A partir de 2012, passou a avaliar as ações de comunicação com diversas dimensões e indicadores, em um modelo sistêmico híbrido, visando identificar a eficiência, eficácia e efetividade de cada uma das campanhas e ciclos. Esse sistema permite a ampla compreensão de todos os processos que permeiam a comunicação integrada e a visão multicanal.

O modelo busca mapear e avaliar os processos de comunicação de forma sistemática, com base nas categorias de objetivos apresentados anteriormente. Os dados e informações estão

consolidados em plataformas de gestão independentes e integradas que promovem a constante interação e cruzamento para a criação de maior conhecimento e constatações importantes para avaliação e monitoramento das campanhas integradas de marketing e comunicação.

Segundo o gestor dos esforços de marketing, essas plataformas demandam registros e informações estabelecidas no processo de planejamento, em especial, os objetivos da comunicação de cada campanha. Possibilitam a identificação dos resultados alcançados, pontos fortes e fracos e inconsistências nas ações, dado o contexto ambiental específico.

Como também são realizadas ação e iniciativas de comunicação fora dos ciclos e por parte dos franqueados, conta com os sistemas internos para monitoramento dos resultados por loja, praça, parceiros, a partir de mecanismos associados aos Sistemas de Retaguarda e de Gestão de Resultados Operacionais. Os sistemas integram as ações contínuas nos meios digitais e nas mídias proprietárias (canal de relacionamento digital).

A combinação desses esforços permitiu a construção de uma metodologia híbrida, com plataformas do modelo sistêmico combinadas aos outros sistemas de controle dos resultados da organização, visando assim garantir maior clareza da contribuição da comunicação integrada de todas as ferramentas utilizadas, além da avaliação por marca, por campanhas e dos pontos de contato mais aderentes.

Maior conhecimento sobre a contribuição da comunicação para o resultado e avaliação contínua dos mecanismos mais eficazes, eficientes e efetivos trouxeram ganhos incrementais das campanhas realizadas e possibilitaram a construção de métricas quantitativas e qualitativas mais refinadas e com maior poder preditivo, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 10 - Métricas Quantitativas e Qualitativas para refinamento da avaliação da comunicação integrada de marketing - Estudo de caso Empresa B

Métrica	Tipo	Contribuição
Quantitativas	- Efetividade	Investimentos e avaliação dos KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho)
	- Público ponderado atingido	Pesos atribuídos para cada meio de comunicação e objetivos alcançados
	- ROI	Financeiro e não financeiros
Qualitativas	- Pesquisa consumidores	Aderência da mensagem e compreensão
	- Pesquisa profissionais de comunicação	Entrega realizada por cada ação, mídia e ponto de contato com o consumidor
	- Eficiência e Eficácia	Visão e retorno alcançado da comunicação integrada

Fonte: Fornecida pela empresa – Entrevistado 6

Essa metodologia tem se mostrado válida e permitiu que a empresa alcançasse um novo patamar de entendimento e reconhecimento da contribuição do processo de planejamento da comunicação, com base nos seguintes resultados:

- a) Processo sistêmico de avaliação e mensuração de resultados e do retorno da comunicação;
- b) Entendimento dos meios que melhor se adaptam às marcas trabalhadas;
- c) Conhecimento dos tipos de campanhas que trazem maior retorno para a companhia;
- d) Maior embasamento para a tomada de decisão.

No entanto, persistem algumas dificuldades e pontos a serem melhorados em todo o processo. A principal delas está associada à falta de entendimento dos objetivos de cada ação e sua integração com o plano de comunicação. A complexidade de se coletar dados adequados para o monitoramento constante das ações e meios de comunicação mais utilizados representa

ainda uma barreira para a implementação desse tipo de metodologia. Além disso, o valor ou percentual adequado a ser investido em comunicação, de acordo com os objetivos traçados representa algo que a empresa ainda não conseguiu ajustar completamente.

Algumas oportunidades também foram apontadas pelo gestor de esforços de marketing como importantes nesse processo de avaliação e mensuração das ações de comunicação entre os quais:

- a) Entender efeitos provenientes das ações e reações da comunicação dos concorrentes no resultado da comunicação;
- b) Otimização do orçamento e das previsões de resultados dos esforços de marketing e comunicação, associados ao desempenho e retorno de vendas;
- c) Entender como funciona a jornada e as respostas do consumidor até a compra efetiva. Nesse aspecto, é importante identificar como cada ação e meio influencia o comportamento do consumidor.

Percebe-se a importância de se entender também o local onde as compras são realizadas e principal ponto de contato e consolidação dos relacionamentos com os clientes, ou seja, o ponto-de-venda e os mecanismos de comunicação que levam à compra e à fidelização dos consumidores. A empresa considera e acredita que a avaliação e mensuração da contribuição do ponto-de-venda é fundamental para promover a otimização do orçamento com garantia de retorno de vendas, além de possibilitar a avaliação de ações que garantam retorno com base no comportamento do consumidor de longo prazo, conforme será abordado a seguir.

7.3.5 Investimentos em comunicação no ponto-de-venda e criação de experiências

A comunicação direcionada para o ponto-de-venda está integrada ao processo de planejamento de comunicação da empresa e de suas marcas e linhas de produtos. Esse processo ocorre anualmente e é revisto no momento da execução e ponderado também pelas agências que participam do processo.

Conforme mencionado anteriormente, a comunicação no ponto-de-venda tem como objetivos criar um ambiente favorável à decisão e efetivação da compra. Isso porque, na opinião dos gestores entrevistados, esses dois pontos atualmente são os mais importantes, uma vez que para alcançá-los o consumidor deve ter passado por vários dos outros objetivos da comunicação

integrada. Além disso, acredita-se que a efetivação da compra eleva o relacionamento do consumidor a um patamar que permite a construção de mecanismos de fidelização e retorno no longo prazo.

Os investimentos para a comunicação no ponto-de-venda são definidos na etapa de planejamento da comunicação e norteados por um percentual da receita da loja e balizados por preços e volumes dos materiais adquiridos pelo franqueado, bem como pelo desempenho operacional e volume de vendas historicamente gerados na loja. Leva-se em consideração a situação de cada loja, mercados e as estratégias de atuação regional. Estão alinhados à grade de ações, de forma a garantir o envolvimento de várias de todas as agências participantes desse processo e responsáveis pelo visual merchandising.

Existe grande participação e envolvimento dos franqueados nas ações de comunicação no ponto-de-venda e no reforço da atividade de vendas pessoais. São fortemente padronizadas e a franqueadora possui total controle do formato, arquitetura, design, displays, prateleiras e de toda a comunicação. Esses controles são definidos no manual de conduta e representam um dos pilares principais para a construção e geração de experiências da marca. São apresentados os formatos adequados para elaboração e montagem das prateleiras, por meio de um book dimensionado para cada tipo e tamanho de loja.

O franqueado é responsável por implementar as estratégias definidas pela franqueadora. Recebem os formatos adequados e todos os materiais de vitrinismo e ambientação e devem implementá-los nos devidos timings e ciclos propostos para a visão integrada da comunicação.

A comunicação no ponto-de-venda é fruto da parceria das agências especializadas, área de Visual Merchandising e franqueados, promovendo uma combinação ampla de ferramentas que buscam aprimorar a experiência na loja, desde a criação vitrines, displays diferenciados, mesas dentro da loja que garantam maior exposição de produtos (exibitécnica). São também desenvolvidas iniciativas de visual merchandising para lojas e quiosques de vendas com cartazes e display para destacar lançamentos e com a mecânica das promoções de cada ciclo. Todas essas ações estão alinhadas à grade e ao ciclo da campanha, dentro a proposta de uma comunicação no formato integrado 360°.

O treinamento dos vendedores também é fundamental para estimular a compra e garantir de criação de um ambiente favorável à decisão e efetivação da compra. Parte dessa atividade vem das ações de ativação voltada para colaboradores internos e desenvolvimento de conteúdo

informativo para as lojas e vendedores no formato de revista ou guia referente ao ciclo. Os investimentos nas ações de treinamento para a força de vendas se dão de forma compartilhada entre a empresa, franqueados e máster-franqueados.

As promoções para o consumidor final desenvolvidas nas lojas estão contempladas nos ciclos de comunicação. No entanto, os máster-franqueados e franqueados possuem autonomia para fazer promoções de preços de um pequeno número de mercadorias em função do final da coleção, volume pequeno no estoque e aproximação das datas de vencimento.

A comunicação e a propaganda nas gôndolas são desenvolvidas especialmente para alavancar as marcas e linhas de produtos e também seguem os cronogramas e as grades propostas nos ciclos e contratualmente seguem as recomendações da área de Visual Merchandising.

No que se refere ao uso de tecnologias que permitam maior entretenimento e envolvimento com o cliente, estão sendo abordados no novo conceito de loja. Os gestores entrevistados afirmaram que já estão previstas mudanças nas vitrines, de formatos tradicionais para o conceito de espaço e vitrines virtuais, com telas *touchscreen* e conteúdos interativos. Esses investimentos, em parceria com os másters franqueados e franqueados, garantem maior interatividade da nova configuração das lojas, dando maior espaço para a tecnologia.

Outro ponto importante também tem sido a integração de todas as lojas da rede por satélite para mapeamento e monitoramento do comportamento dos consumidores e desempenho por ponto-de-venda. Atualmente as lojas são monitoradas em tempo real e existe uma série de indicadores quantitativos monitorados em tempo real, apontada nos tópicos referente aos indicadores para avaliação e desempenho do ponto-de-venda.

A partir das visitas, observação das lojas e entrevistas, pode-se constatar que elementos geradores de experiência são muito utilizados e atualmente buscam criar destaque e fortalecer o posicionamento da marca.

As iniciativas para a criação de elementos geradores de experiência são muitas e estão integradas aos ciclos e à divulgação de linhas e submarcas específicas. Utilizam som, aromas diferenciados, iluminação, cores, mesas, displays diferenciados e cartazes de forma a consolidar os 5 pilares da experiência. Dessa forma, sentidos, sentimentos, identificação, pensamentos buscam levar a ação, decisão e efetivação da compra.

Isso é confirmado nas entrevistas com o gestor da área de Visual Merchandising que reforça:

A experiência em loja nos dias atuais pode ser considerada como uma das principais formas de criar relevância, proximidade e familiaridade com o consumidor, pois há a possibilidade de colocá-lo dentro de um ambiente só da marca, envolve-lo e através dos 5 sentidos transportá-lo para o mundo da marca para transmitir a essência da mesma (Entrevistado 5)

Percebe-se que a empresa valoriza e direciona esforços de comunicação significativos para o ponto-de-venda e criação de experiência diferenciada com a marca.

Em função dos objetivos principais e secundários desse trabalho, são apresentados a seguir os principais indicadores para avaliação e mensuração do desempenho da comunicação no ponto-de-venda, partindo-se não só da importância desse ambiente para conversão em vendas e garantia de faturamento, mas também de uma abordagem dos mecanismos para avaliação e mensuração em termos de experiência com a marca.

7.3.6 Avaliação e mensuração do desempenho de comunicação

A avaliação do desempenho do ponto-de-venda é realizada diariamente e tem sido aprimorada a partir das plataformas híbridas integradas. A criação e acompanhamento dos indicadores estão fortemente associados ao volume de vendas, número de tickets, volume dos tickets, fechamento das vendas e resultado da ação no final de cada campanha. Pesquisas qualitativas que buscam avaliar o desempenho e retorno da comunicação no ponto de venda são esporádicas e realizadas com algumas lojas após a implementação da campanha.

Em entrevistas com um dos gestores de comunicação e responsável pela área de Visual Merchandising, foi mencionado que a empresa está buscando respostas para essa necessidade. Foi citado o envolvimento da área de Visual Merchandising no processo de consolidação das plataformas de gestão da comunicação e criação de indicadores de desempenho que possibilitem mecanismos de análise e mensuração dos resultados dessa área.

Como resultado inicial desenvolveu-se um modelo de classificação das lojas, de acordo com formato, praça, público, localização (shopping/rua), possibilitando a utilização de mecanismos de mensuração do desempenho quantitativo e qualitativo onde são monitorados os seguintes pontos: volume de vendas; medidas financeiras, tais como, faturamento da loja; visual merchandising e manutenção de loja; indicadores associados à imagem da marca; grau de inovação e bom relacionamento e parceria entre franqueador e franqueado; eficiência das

equipes de vendas nas lojas. No entanto, esses indicadores não avaliam a aderência aos objetivos da comunicação e específicos dos ciclos e qualidade da forma de apresentação. Também são pouco representativas as medidas de eficácia e efetividade que possibilita a mensuração da quantidade de públicos atingidos, sem avaliação do retorno em termos de moedas financeiras e não-financeiras e de uma visão de longo prazo para os investimentos em comunicação no ponto-de-venda.

A empresa considera fundamental ações que permitam experiências diferenciadas no ponto-de-venda, entretanto não há mecanismos para avaliar o retorno dessas experiências para a marca e fidelização dos consumidores.

O gestor de Visual Merchandising destaca:

É grande a dificuldade em se obter indicadores de desempenho da comunicação na loja em função também dos vários “*touch points*”, que a empresa possui ou seja, ponto de contato com o consumidor. Todos têm o objetivo de encaminhá-lo até a loja, dificultando assim a mensuração dos efeitos isolados de cada uma das ferramentas e ações utilizadas no ponto-de-venda. (Entrevistado 5)

Essa posição foi reforçada também pelo gestor da área de Esforços de Marketing. No entanto, foi mencionado que esse não é um problema apenas da empresa analisada, mas sim de todas as empresas de bens de consumo que atuam no formato de franquia ou até mesmo no formato de distribuição intensiva através de varejistas e atacadistas.

Ainda não é fácil avaliar e mensurar a contribuição da comunicação no ponto-de-venda e seu efeito direto na efetivação da compra. De acordo com o entrevistado:

Não há como isolar ações de comunicação de massa em uma dada região (TV, rádio, revista, promoções) uma vez que esse tipo de iniciativa poderia comprometer os resultados de determinados franqueados. (Entrevistado 5)

O que a empresa costuma realizar são testes, a partir de iniciativa pilotos em lojas escolhidas e a comparação com o resultado em lojas semelhantes (definidas como espelhos), de forma a estabelecer o controle para a comparação do retorno dos investimentos realizadas. Sobre a possibilidade de realização de iniciativas numa mesma loja em períodos diferentes não é recomendada em função dos efeitos da sazonalidade e do isolamento de efeitos externos.

Nesses testes as lojas espelhos são definidas como sendo lojas de controle com características semelhantes a que são implementadas as ações, em especial quanto a localização, tamanho, disposição e ambientação. No entanto, os indicadores obtidos a partir dessas práticas são apenas associados ao volume de vendas gerados pela e para determinadas linhas e categorias

de produtos. Esse sistema para orientar a decisão e mapear os possíveis impactos da comunicação no ponto-de-venda é considerada válida, entretanto possui como limitação o fato de que expandir as iniciativas e ações para toda a rede com risco de perder o parâmetro de comparação, fazendo com que uma nova ação exija novamente toda a metodologia.

Dada experiência dos gestores e franqueados, em especial dos máster-franqueados, costuma-se extrapolar os resultados e assumir a sua validade por um período mais longo do que o período do teste. O entrevistado reforça que essa metodologia apresenta riscos bastante elevados e que a maior utilização dos mecanismos de análise e mensuração de resultados que estão sendo propostos acredita-se que essa prática deixará de ser utilizada.

7.3.7 Avaliação de desempenho do cliente associados a satisfação e experiência no ponto-de-venda

Atualmente a empresa conta com uma base de cerca de 16 milhões de clientes cadastrados nos programas de relacionamento. Esse número é bastante significativo e indica que a empresa tem desenvolvidos esforços no sentido de cadastrar o maior número de clientes, com base no maior entendimento de compra e orientação para uma estratégia de gerenciamento das interações da empresa com clientes e consumidores

Foram desenvolvidas plataformas integradas para a consolidação do sistema e Gerenciamento do Relacionamento do Cliente (CRM), com acesso para todas as áreas de gestão da empresa, bem como para máster-franqueados e franqueados. As lojas podem utilizar essas informações para acompanhar o comportamento de compra e a fidelização dos clientes individualmente. Esse tipo de ação tem sido bastante estimulada pela franqueadora.

Dentre outras iniciativas, o grupo desenvolveu um documento que aborda temas como relacionamento com clientes, comportamento dos franqueados em redes sociais e práticas sustentáveis, em função da preocupação das relações com diversos públicos, como consumidores, imprensa e usuários de redes sociais; ações de responsabilidade social e ambiental.

Em vigor desde 2010, o documento foi criado para ajudar na gestão das lojas e na relação com seus diferentes públicos, mas ainda está sendo aprimorado em função da necessidade de adaptação de muitos franqueados à tecnologia da informação e gestão dos relacionamentos nas plataformas digitais. Simultaneamente foram desenvolvidos treinamentos com os consultores comerciais de cada unidade, responsáveis por disseminar esses conceitos dentro da loja e a

importância do cadastramento e acompanhamento das informações do cliente (CICLO CRM, 2014).

Estes pontos denotam que a empresa já trabalha a inteligência e o conhecimento disponível sobre o comportamento dos clientes para seu benefício e construção de mecanismos de fidelização. Desenvolve modelos diversos para a análise de clusters divididos regionalmente e demograficamente, e associam as informações aos perfis das compras e dos clientes, o que gera resultados importantes para todas as iniciativas de marketing do grupo. Segundo dados divulgados, aplica aproximadamente 10% da verba de comunicação em ações dirigidas a partir desse cadastramento (ABEMD, 2008).

Além das análises estatísticas desenvolvidas, os resultados das ações dos programas de fidelidade são avaliados e mensurados em pesquisas específicas por telefone ou até mesmo pelo site da marca e *e-commerce*. Entretanto, não são desenvolvidos mecanismos de avaliação do cliente, tais como, grau de lealdade do consumidor e de gestão individual de cada consumidor com o objetivo de garantir maior lucro ao longo da vida desses relacionamentos.

Isso ocorre porque as iniciativas de fidelização, mesmo partindo em grande maioria do cadastramento no ponto-de-venda, não trazem dados e informações que permitam a análise e mensuração evolução do comportamento, hábitos de compra, intenção de compra, propensão a recomendar, entre outros que poderiam estar associadas à geração de valor, a partir de moedas financeiras e não financeiras dessa importante ferramenta de gestão do relacionamento com clientes.

Não existem análises e indicadores que demonstrem o retorno dos investimentos em comunicação e merchandising. A justificativa da empresa é que são ações que buscam criar um ambiente favorável à decisão e efetivação da compra e são apenas desenvolvidas pesquisas qualitativas com consumidores, conforme mencionado anteriormente.

Quantitativamente, apenas são medidos os retornos financeiros e volumes de vendas nas ações de testes com ações experimentais em determinadas lojas (lojas participantes da ação), de forma comparativa com ao resultado obtido pelas lojas não participantes (lojas controle). As iniciativas geradoras de experiências desenvolvidas pelos máster-franqueados e franqueados não são integradas e não permitem uma visão integrada comparativa

É fundamental que sejam desenvolvidos mecanismos para compreender os efeitos provenientes das ações de comunicação e de experiências diferenciadas, para o maior entendimento das respostas do consumidor e dos mecanismos de fidelização. Essas ações podem promover a otimização dos investimentos e a consolidação de resultados no longo prazo.

7.3.8 *Limitações e considerações da análise do caso B*

A empresa analisada investe significativamente em comunicação para garantir valorização do *brand equity* e sua crescente participação de mercado em vários segmentos de atuação. Percebe-se que a construção de marca é um dos pontos primordiais para o crescimento de retornos financeiros e não financeiros, em especial no ponto de venda, que representa o principal ponto de contato com diversos públicos e consumidores.

Além disso, atribui-se grande importância para os mecanismos de avaliação dos esforços para a construção da marca e fidelização de clientes, conforme pode ser observado no desenvolvimento do modelo sistêmico híbrido para mapear e avaliar os processos de comunicação, com base nas categorias de objetivos definidos pela empresa.

Mesmo com um processo de planejamento da comunicação consolidado com o envolvimento de toda a gestão e participação dos franqueados, ainda persistem algumas dificuldades e pontos a serem melhorados.

A principal delas está associada à falta de entendimento dos objetivos de cada ação e sua integração com o plano de comunicação. A complexidade de se coletar dados adequados para o monitoramento constante das ações e meios de comunicação mais utilizados também representa ainda uma barreira para a implementação desse tipo de metodologia. Além disso, o valor ou percentual adequado a ser investido em comunicação, de acordo com os objetivos traçados representa algo que a empresa ainda não conseguiu ajustar completamente.

Algumas oportunidades aqui identificadas e apontadas pelo Gestor de Esforços de Marketing como importantes nesse processo de avaliação e mensuração das ações de comunicação, foram consideradas na proposta dessa tese entre os quais:

- a) Entender efeitos provenientes das ações e reações da comunicação dos concorrentes no resultado da comunicação;

- b) Otimização do orçamento e das previsões de resultados dos esforços de marketing e comunicação, associados ao desempenho e retorno de vendas;
- c) Entender como funciona a jornada e as respostas do consumidor até a compra efetiva. Nesse aspecto, é importante identificar como cada ação e meio influencia o comportamento do consumidor.

Dessas oportunidades percebe-se a importância de se entender também o local onde as compras são realizadas e principal ponto de contato e consolidação dos relacionamentos com os clientes, ou seja, o ponto-de-venda e os mecanismos de comunicação que levam à compra e à fidelização dos consumidores.

Portanto, a partir da abordagem de consolidação de experiências diferenciadas com a marca, acredita-se que a avaliação e mensuração da contribuição do ponto-de-venda seja fundamental para promover a otimização do orçamento com garantia de retorno de vendas, como também possibilitar a avaliação de ações que garantam retorno com base no comportamento do consumidor de longo prazo, conforme abordado na estrutura conceitual.

A principal dificuldade para o desenvolvimento desse estudo de caso esteve associada ao cumprimento do Código de Conduta e de regras que restrinjam a divulgação de dados e informações consideradas estratégicas e de interesse do Grupo.

Isso comprometeu grande esforço e tempo do pesquisador, pois em diversas situações os colaboradores indicados e contatado, não possuíam autorização para transmitir qualquer informação ou mensagem sobre a empresa e suas marcas sem antes entrar em contato com a área de Comunicação Corporativa.

Entende-se que isso garante autonomia para os colaboradores, funcionários e franqueados sem ferir critérios de confidencialidade ou causar prejuízos à imagem da empresa, mesmo com um grande número de franquias e parceiros.

Essa restrição dificulta o desenvolvimento de estudos com uma abordagem qualitativa e em profundidade, com o objetivo acadêmico, para o aprimoramento do conhecimento sobre o tema, comprometendo o desenvolvimento de estudos realizados e aplicados à realidade das empresas brasileiras.

7.4 Síntese Comparativa dos Estudos de Caso

Os estudos de caso A e B apresentados nesta tese possibilitaram ao autor o desenvolvimento de uma síntese comparativa do processo de planejamento da comunicação e os mecanismos de avaliação da contribuição da comunicação no ponto-de-venda em empresas que utilizam o formato de franquia para a comercialização e construção de relacionamentos com seus consumidores.

As informações estão sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 11 - Síntese comparativa dos estudos de caso utilizados

	Caso A	Caso B
Processo de planejamento da Comunicação Integrada de Marketing	Realizado no período do planejamento estratégico com a participação dos principais gestores da empresa. Definição dos percentuais a serem investidos anualmente, com base no faturamento da empresa Utilização de dados históricos com a evolução do comportamento do consumidor, concorrência, sazonalidade, indicadores quantitativos e financeiros.	Planejamento da comunicação é centralizado, mas conta com a participação da gestão intermediária, gerentes de produtos e marcas, dos másters franqueados e franqueados. Definição dos percentuais sobre o faturamento são definidos no planejamento, mas é permitido que alguns másters franqueados e franqueados realizem ações regionais. Utilização de plataformas sistêmicas integradas para acompanhamento dos resultados das ações de comunicação, com dados financeiros e desempenho das franquias após cada campanha.
Objetivos da Comunicação Integrada de Marketing	Identificar, atrair, manter e fidelizar os clientes à marca. Criação de elementos experienciais para ativação e maior volume de vendas	Ações de comunicação categorizadas de acordo com os seguintes objetivos: consciência do valor de uso; atenção para o produto; interesse despertado; conhecimento sobre a marca e linha de produtos; desejo e motivação de compra; possibilidade de interação e fidelização com clientes; compartilhamento de experiência – boca a boca.
Comunicação no ponto-de-venda	Objetivo principal de promover produtos, coleções, além de estimular aumento do ticket-médio Baixo grau de participação dos franqueados	Busca criar ambiente estimulante e favorável à decisão e efetivação da compra Percentual de investimentos é definido a partir da receita da loja e balizados por volumes e preços dos materiais de comunicação

	<p>Elementos experiências, de design e de visual merchandising são estabelecidos pela área de marketing e contratualmente revistos a cada 5 anos.</p> <p>Elaboração de um book com definições da comunicação na loja, design das prateleiras, <i>lay-out</i> e disposição dos produtos.</p> <p>Treinamento constante das equipes de vendas fornecido pelo franqueador, não vinculado ao orçamento da comunicação.</p>	<p>adquiridos por cada franqueado, bem como desempenho e evolução das lojas.</p> <p>Grande participação dos máster-franqueados e franqueados no processo de implementação, mas com forte controle da franqueadora sobre os elementos de comunicação e experiência para garantir forte associação e padronização da marca.</p> <p>Treinamento recebe um percentual de investimentos fora do montante para a comunicação, além de ações pontuais realizadas pelos franqueados.</p>
<p>Indicadores de desempenho da comunicação</p>	<p>Fornecido pela agência prestadora e parceira na gestão da comunicação integrada.</p> <p>Avaliação esporádica de medidas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiência com base: aderência das campanhas; compatibilidade com os objetivos específicos de cada ação; cumprimento de cronograma e alocação dos recursos - Eficácia – qualidade do conteúdo; públicos atingidos, indicadores econômicos e financeiros com base no desempenho passado de vendas. <p>Não são utilizados modelos para análise e avaliação das ações de comunicação.</p> <p>Monitoramento pontual do desempenho das lojas a partir do calendário de comunicação, ainda não é desenvolvido</p> <p>Realização de pesquisas qualitativas esporádicas após a implementação e veiculação das</p>	<p>Utiliza plataformas integradas com pesquisas, permitindo a utilização de métricas qualitativas e quantitativas com ênfase na análise dos seguintes pontos: eficiência, eficácia e efetividade, além da busca do retorno campanhas de comunicação integradas por ciclo.</p> <p>Metodologia possibilitou o desenvolvimento de maior entendimento e reconhecimento maior da contribuição das ações de comunicação para a construção de valor no curto, médio e longo prazos.</p> <p>No ponto-de-venda são realizados testes pela franqueadora e franqueados para avaliação de determinadas ações de comunicação, seus resultados são comparados com lojas semelhantes definidas como controle para avaliação do desempenho e resultados alcançados</p>

	campanhas, com a apresentação do volume de vendas por praça e franquias.	
Integração do CRM para a análise de desempenho da comunicação	<p>CRM ainda em fase de implementação e utilizado apenas por uma parcela dos franqueados.</p> <p>Conhecimento sobre o comportamento de compra dos consumidores e análise da percepção da marca é realizada, mas ainda no formato de pesquisas qualitativas.</p> <p>Ainda há oportunidade para aprimoramento do relacionamento com os clientes e partir de estímulo ao cadastramento dos dados e acompanhamento do seu comportamento nos pontos-de-venda.</p> <p>Ainda não foram desenvolvidos indicadores de desempenho com foco nos clientes (<i>customer lifetime value</i>), resultados financeiros (<i>shareholder value</i>) e dados sobre o desempenho da loja e do canal de venda.</p>	<p>Possui plataformas integradas para gestão do relacionamento com clientes, com disponibilidade de acesso para todas as áreas de gestão da empresa e para franqueados.</p> <p>Gestão do relacionamento com cliente é realizado em plataformas digitais (em tempo real), permitindo a análise de clusters regionais e dados sobre o perfil dos consumidores. Atualmente, realiza também ações integradas nos vários canais de atuação (ponto-de-venda, <i>e-commerce</i>, catálogo, <i>etc.</i>)</p> <p>Ações de fidelização e criação de experiências diferenciadas com a marca são avaliadas, mas ainda no formato de pesquisas qualitativas.</p> <p>Indicadores de desempenho e evolução do desempenho do cliente individual ainda não estão sendo utilizadas</p> <p>Modelo de análise do retorno do investimento para a comunicação está em fase de implementação.</p> <p>Falta desenvolver indicadores que permitam uma visão integrada da contribuição e possíveis reações dos clientes e concorrentes.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se grande relevância do processo de planejamento da comunicação como forma de garantir que os resultados das ações individuais e integradas sejam alcançados. No entanto, as empresas analisadas ainda apresentam diferenças significativas quanto aos mecanismos utilizados para a avaliação da contribuição da comunicação.

Outro ponto de destaque está na implementação da estratégia multicanal nas duas empresas, permitindo que o consumidor tenha contato com a marca e seus produtos onde, quando e como precisa, ao mesmo preço. Essa proposta multicanal está mais consolidada na empresa apresentada como caso B, mas foi considerada importante e em estágio de desenvolvimento no caso A. Acredita-se que o desenvolvimento dessa atuação multicanal

permitirá também a consolidação dos programas de relacionamento do cliente e a construção de plataformas para seu gerenciamento.

Há oportunidades para o aprimoramento do processo de gestão da comunicação com a implementação de sistemas de informações que facilitem o cruzamento dos dados sobre o desempenho financeiros e não financeiros das ações realizadas, criando condições para o desenvolvimento de uma estrutura conceitual, conforme objetivo determinado deste trabalho.

8 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

A análise dos dados e o arcabouço teórico permitiram o desenvolvimento da estrutura proposta para avaliação da comunicação de franquias, com ênfase na criação de experiências diferenciadas para consumidores no ponto-de-venda.

O autor considera fundamental o processo de planejamento e desenvolvimento da comunicação com base na integração de todas as ferramentas utilizadas, seguindo os modelos apresentados para o plano de comunicação integrada. As etapas de planejamento, desenvolvimento, implementação e controle devem ser seguidas para que as estratégias e ações traçadas contemplem os objetivos e metas esperados. Cuidado especial também deve ser destinado ao cumprimento do orçamento, que deve orientar todo o processo de gestão dos recursos da comunicação.

Essa perspectiva garante que todas as mensagens destinadas aos diferentes públicos da organização sejam objetivas, concisas e consistentes e alcancem os resultados pretendidos. Reforça-se aqui que a comunicação deve ser gerenciada com foco nos objetivos traçados, de acordo com os tipos de respostas esperadas:

- a) Nível cognitivo, que busca garantir que o consumidor tenha consciência do produto, forme dele um conceito, ou ainda o associe à necessidade que ele pretende satisfazer;
- b) Nível afetivo, pretende-se despertar o interesse do consumidor, dar a ele elementos para que avalie o produto positivamente de maneira e desenvolver um envolvimento emocional e/ou afetivo que se pretende;
- c) Nível comportamental, tem como objetivo promover à experimentação e um comportamento fiel do consumidor.

Nesse contexto, os objetivos da comunicação devem ser definidos a partir da estratégia e direcionamento de investimentos constantes para a construção de marca e aumento do *brand equity*, conforme mencionado por muitos autores em estudos apresentados anteriormente (KELLER; MACHADO, 2006; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2007; PETERSEN *ET AL*, 2009; CRESCITELLI; SHIMP, 2012; YANAZE, FREIRE; SENISE, 2013).

Alinhadas à definição de objetivos, devem ser estabelecidas metas quantificáveis e coerentes, pois sua ausência faz com que os objetivos sejam vagos e difíceis de serem

mensurados e alcançados. Essa evolução permite a difusão de indicadores de desempenho para avaliação, análise e controle da contribuição da comunicação para os resultados da organização. Entretanto, tais indicadores não necessariamente precisam ter uma abordagem exclusivamente financeira.

Do ponto de vista de marketing e comunicação, a avaliação pode também estar baseada em índices e indicadores não financeiros, que acompanhem a evolução do reconhecimento da marca, graus de satisfação e fidelização dos clientes, crescimento da confiança, mudança do comportamento do consumidor, além de medidas que indiquem a participação da marca na lembrança, comportamento e envolvimento, entre outras, traduzidos em indicadores como *Share of Voice, of Mind, of Heart, of Power and of Market*.

Essa abordagem surge da interação da área de comunicação com toda a organização, permitindo a coleta, manutenção e análise de dados e informações importantes para o planejamento e tomada de decisão e sua importância é reforçada nesse modelo.

Mesmo não sendo atividades de fácil execução, a avaliação e controle tornam-se possível com o desenvolvimento de sistemas de informações ou mecanismos que contemplem dados e informações sobre o mercado, clientes, concorrentes, estratégia, objetivos e metas da empresa. Esse seria o primeiro passo para se avaliar a eficiência, eficácia e efetividade da comunicação, conforme proposto por Yanaze, Freire e Senise (2013).

Já foram desenvolvidos e implementados sistemas para avaliação de desempenho das atividades das empresas que atuam no formato de franquia, com o objetivo de garantir a integração dos componentes importantes para a gestão dessa cadeia (fornecedores de produtos e serviços, franqueados e franqueadores). Esses modelos corroboram com o observado em grande parte das pesquisas acadêmicas, dando maior destaque para as métricas de resultados e associadas às vendas, resultados financeiros, logística, nível e qualidade de serviços, manutenção da loja, entre outros (LAVIERI, 2008).

No entanto, a maioria dos indicadores ainda são limitados e não estão vinculados diretamente à contribuição de marketing (satisfação, fidelização de clientes e construção de marca) e comunicação (eficiência, eficácia e efetividade do programa de comunicação integrada).

Ainda há muitas oportunidades para aprimoramento do processo de planejamento, com o compartilhamento dos níveis de planejamento da comunicação entre franqueados e franqueadores, uma vez que tais investimentos são realizados e implementados em todas as regiões de atuação da marca, por vários franqueados, exigindo a constante troca de dados e informações entre franqueador e franqueador para maior controle e avaliação dos resultados.

Como os objetivos da comunicação não se limitam à busca de resultados associados ao comportamento de compras e tomada de decisão, pois contemplam também os níveis cognitivos e emocionais do consumidor, passa a ser fundamental a implementação de mecanismos de gestão da comunicação que considerem também os elementos geradores de experiências.

Nesse sentido, a comunicação integrada e criação de elementos experienciais no ponto-de-venda merecem destaque uma vez que permitem também a gestão do relacionamento com os clientes de forma mais tangível. É necessário que sistemas integrados de gestão da comunicação sejam desenvolvidos, contemplado a coleta, armazenamento, operacionalização e monitoramento dos dados referente às seguintes perspectivas:

- a) Plano de comunicação - Grau de integração das ações de comunicação, efetividade, eficácia e eficiência da comunicação integrada - Selecionar, organizar, atualizar, congregar e armazenar as informações dos resultados financeiros e não financeiros relacionados aos objetivos e metas das ações de comunicação;
- b) Nível mercadológico e situacional – dados sobre as ações e impacto das variáveis internas e externas nos diferentes públicos da comunicação;
- c) Nível dos consumidores – dados sobre o comportamento individual e evolução associados às ações de comunicação e elementos geradores de experiência com a marca.

Na perspectiva da comunicação, a consolidação dessas informações possibilita uma visão ampla, integrada, clara, consistente e constante para os gestores responsáveis pela gestão dessa atividade.

A comparação das informações do planejamento e análise com os resultados e retornos obtidos permite a identificação dos pontos fortes e fracos, além do mapeamento das inconsistências e diferenças (*gaps*) ocorridos durante o processo, o que torna possível o desenvolvimento dos ajustes necessários com grande agilidade.

A proposta de integração e gestão da comunicação estruturada no desenvolvimento de plataformas sistêmicas têm como principais vantagens: ser um instrumento de gestão constante da comunicação integrada; criar registros históricos e fornecer diretrizes para a definição de objetivos e metas para a locação dos recursos direcionados para a gestão de todas as ferramentas de comunicação adotadas pela empresa (propaganda, promoção, publicidade, venda pessoal, comunicação no ponto-de-venda, merchandising, marketing digital, mídias sociais, entre outras).

Para a gestão da comunicação de franquia, em especial ações de comunicação combinadas a elementos experiências, sugere-se inicialmente a avaliação das ações na forma de testes para a identificação dos resultados comparados aos obtidos em lojas de controle, nas quais não são realizadas tais ações. Isso permite que os resultados obtidos nos pontos-de-venda testados sejam comparados aos resultados sem o efeito das ações, respeitando-se as características regionais e os efeitos das tendências e outros fatores ambientais, conforme sugere Friend e Walker (2008).

Essa iniciativa, relativamente simples e adequada para as empresas que ainda não possuem estrutura para o desenvolvimento de plataformas integradas, possibilita aos gestores da marca e aos franqueados mecanismos de avaliação comparativos para adequação e execução da ação, além de garantir aderência aos objetivos definidos para cada uma das ações, bem como comparação do alcance dos objetivos e metas definidos para tais testes. Entretanto, é importante ressaltar que tais iniciativas são pontuais e limitadas e representam riscos em termos de não se alcançar os resultados pretendidos nos testes, em especial para os franqueados que aceitarem participar de tal ação.

Outro aspecto a ser considerado para a avaliação da comunicação no ponto de venda está associado à avaliação da contribuição da ambientação para a captação de maior interesse e envolvimento do consumidor. Essa perspectiva, dentro da abordagem da construção da marca com estratégias de canais inovadoras, já é empiricamente observada, no entanto de difícil avaliação e mensuração.

Além disso, a comunicação no ponto de venda deve considerar os aspectos associados ao consumo hedônico e criação de fatos observados no comportamento do consumidor relacionados aos aspectos multi-sensoriais, emocionais e que estabeleçam uma sensação diferenciada na experiência de compra, uso do produto e relacionamento com a marca. Essa abordagem converge para a importância de elementos da comunicação no ponto-de-venda, com

a criação de espaços e ambientes diferenciados e presença do produto no ponto-de-venda, ações de merchandising e visual merchandising que garantam associações fortes com a marca.

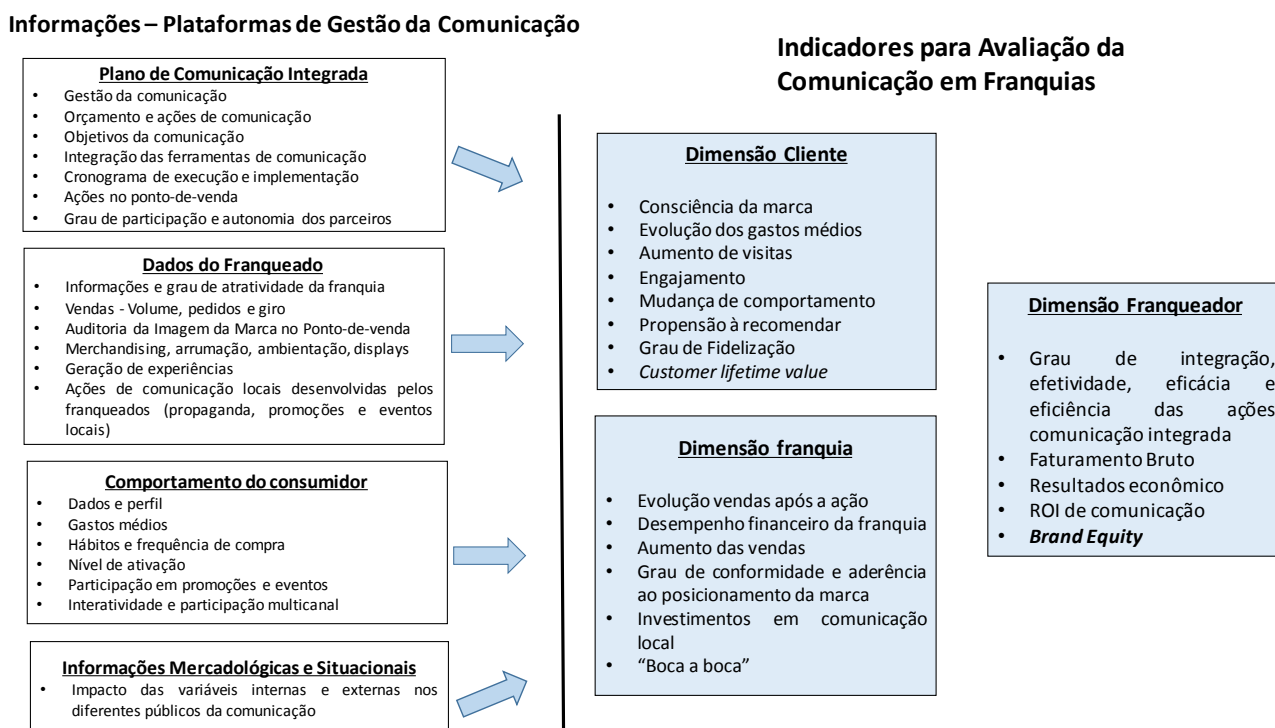
Portanto, esse modelo sugere a definição de objetivos e metas que permitam a criação de estados emocionais diferenciados, experiências no ponto-de-venda e criação de imagens e associações fortes à marca.

Ao buscar uma visão centrada no cliente, esse modelo propõe também a criação de indicadores focados no desempenho e evolução individual, tais como: avaliação do valor e satisfação do cliente (*value equity*), avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente e avaliação do cliente quanto à manutenção do relacionamento e potencial de adoção da marca (*relationship equity*).

A ideia de valor do consumidor e sua avaliação em termos de geração de faturamento e rentabilidade são inovadoras, mas podem ser consideradas fundamentais para a sobrevivência de marcas no mercado de bens de consumo. Isso porque, investir na análise e no conhecimento do seu cliente proporciona à organização um preparo estratégico para enfrentar as possíveis alterações no comportamento do consumidor, bem como possíveis reações às ações dos concorrentes, em especial associadas às ações de comunicação e posicionamento da marca.

Após tais considerações, a proposta desse modelo conceitual está retratada na figura 9 e será detalhada ainda nas próximas páginas:

Figura 9 - Proposta de modelo conceitual (*conceptual framework*) para avaliação da comunicação no ponto-de-venda



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme definições teóricas, as variáveis que devem ser monitoradas pela empresa e que serão importantes para a construção das plataformas de gestão da comunicação estão detalhadas a seguir:

Plano de Comunicação Integrada

- Gestão da comunicação – Descrição do processo de planejamento da comunicação, com mapeamento e descrição dos objetivos e metas;
- Orçamento e ações de comunicação - Métodos para definição do orçamento de comunicação de acordo com os objetivos e metas traçadas;
- Objetivos da comunicação - classificação dos objetivos da comunicação, com vistas à garantir a melhoria do relacionamento da empresa com todos seus públicos,

promovendo a criação de desejo nos consumidores e consolidando a relação com parceiros e intermediários (franqueados);

- d) Integração das ferramentas de comunicação - Contextualização e justificativa das ferramentas de comunicação integrada, buscando sinergia entre as diferentes ações de comunicação;
- e) Cronograma de execução e responsáveis pela implementação– mecanismos de controle para a execução dos objetivos, metas e prazos estabelecidos;
- f) Descrição das ações de comunicação no ponto-de-venda sugeridas no plano de comunicação – descrição das ferramentas de comunicação estabelecidas pelo franqueador, partindo do merchandising e promoção, a ações de ambientação, layout, disposição dos produtos e todos elementos experiências utilizados para comunicar os produtos, serviços, ações e marcas no ponto-de-venda;
- g) Grau de participação e autonomia dos parceiros (franqueados)– atribuição e grau de participação dos franqueados na comunicação no ponto-de-venda, criação de experiências e no desenvolvimento de ações de fidelização para os consumidores.

Dados do Franqueado

- a) Informações e grau de atratividade do ponto-de-venda – localização, área de influência, visibilidade, fluxo de pessoas *etc.*
- b) Histórico de vendas - volume, pedidos, giro, e outras informações pertinentes para avaliação do desempenho de vendas da franquia;
- c) Auditoria da imagem da marca no ponto-de-venda –grau de comprometimento para avaliação das condições físicas da loja e grau de associações que garantam o reconhecimento da marca;
- d) Merchandising - arrumação, ambientação, displays – descrição e objetivos das ferramentas utilizadas no ponto-de-venda adequadas ao seu formato e tamanho;
- e) Geração de experiências – descrição dos elementos experiências da loja associados aos objetivos traçados;

- f) Ações de comunicação locais desenvolvidas pelos franqueados – propaganda em mídias locais, promoções adicionais e eventos/patrocínios locais, ou com parceiros específicos.

Comportamento do consumidor

- a) Dados e perfil dos consumidores e clientes – sugere-se a utilização do CPF para reconhecimento do cliente e mapeamento de seu relacionamento
- b) Gastos médios – evolução dos gastos dos clientes desde o início do relacionamento com a marca;
- c) Hábitos e frequência de compra – volumes, tipos de produtos, serviços adquiridos e submarcas já vendidas para o cliente;
- d) Nível de ativação – respostas dos consumidores às ações de comunicação desenvolvidas pela marca (franqueador) e pela franquia;
- e) Participação em promoções e eventos – Grau de participação dos consumidores às ações de promoção e eventos;
- f) Interatividade e participação multicanal – Grau de integração e interatividade do consumidor e cliente em todos os canais de relacionamento desenvolvidos pela organização (franqueador e franquias).

Informações Mercadológicas e Situacionais

- a) Impacto das variáveis internas e externas - dados sobre as ações e impacto das variáveis internas e externas nos diferentes públicos da comunicação.

Recomenda-se também constante monitoramento dos fatores ambientais para que os objetivos sejam revistos com frequência, podendo ser ajustados de acordo com o contexto situacional e ambiental, ritmo de crescimento da marca e número de ponto-de-venda.

Outras variáveis podem ainda ser adicionadas e testadas nessas plataformas. No entanto, a consolidação de dados excessivos nos níveis apresentados anteriormente pode dificultar o monitoramento e análise de eficácia, eficiência e efetividade, quando não compreendidos por

todos os responsáveis pela atividade de planejamento e gestão da comunicação, em especial, pelos franqueados.

Desta forma, para avaliação de desempenho da comunicação em franquias, sugere-se alguns indicadores classificados em três dimensões:

Indicadores para avaliação da comunicação

Dimensão Cliente

- a) Consciência da marca - Porcentagem da população total que reconhece a marca e sensível às ações de comunicação realizadas pela marca e pelo ponto-de-venda
- b) Participação e evolução dos gastos médios por categoria – Evolução das compras da marca, como porcentagem das compras totais por clientes, associados às ações de comunicação e ferramentas no ponto-de-venda.
- c) Número de visitas – visitas de clientes atuais e de novos clientes impulsionados pelas ações de comunicação, em especial no ponto-de-venda.
- d) Engajamento com a marca - Influências positivas de identificação com a marca, por meio da motivação do consumidor para interagir e/ou cooperar com sua divulgação.
- e) Engajamento no ponto-de-venda – evolução da participação do consumidor e grau de adesão às ofertas no ponto-de-venda, para o aumento das compras e consolidação da fidelização;
- f) Mudança de comportamento do consumidor - variações e tendências evolutivas no comportamento do consumidor
- g) Propensão a recomendar – porcentagem de consumidores que recomendam a marca e ações favoráveis de comunicação para novos clientes públicos da marca
- h) Grau de Fidelização – Evolução dos tipos de respostas e grau de conhecimento do cliente sobre a marca e ações de comunicação.
- i) *Customer lifetime value* - indicador de valor do cliente individual ou na forma agregada de valor ao longo da vida do cliente. De acordo com os objetivos de comunicação podem ser desenvolvidos em três formas: Processo e avaliação e

maximização da lealdade do consumidor (*Customer Loyalty Management*); Estratégia de gerenciamento das interações da empresa com clientes e consumidores (*Customer Relationship Management*) e estratégia de gerenciamento baseada na gestão individual de cada consumidor com o objetivo de garantir maior lucro ao longo da vida desse relacionamento (*Customer Value Management*)

Dimensão franquia

- a) Evolução vendas após a ação de comunicação integrada - Vendas incrementais após a ação de comunicação (em especial implementadas no ponto-de-venda) - Curto prazo seguindo o cronograma de comunicação
- b) Desempenho financeiro da franquia – Evolução percentual de margens, faturamento, lucro por franquia, linha de produto e submarca associados às ações de comunicação e cronograma das campanhas.
- c) Aumento das vendas – Evolução das vendas associados às ações de comunicação e cronograma das campanhas
- d) Grau de conformidade e aderência ao posicionamento da marca - respeito aos padrões da imagem da marca, condições físicas e grau de associações que garantam o reconhecimento da marca em cada uma das lojas;
- e) Investimentos em comunicação local – evolução dos investimentos em comunicação realizados pelos franqueados em mídias locais, vinculadas às ações de comunicação integradas.
- f) “Boca a boca” – iniciativas das franquias associadas às ações de comunicação em redes sociais, sites, blogs, *banners*, *podcasts* e mais recentemente as eventos e patrocínios locais.

Dimensão Franqueador

- g) Avaliação do plano de comunicação - Grau de integração, efetividade, eficácia e eficiência das ações comunicação integrada, inclusive das utilizadas no ponto-de-venda.

- h) Resultado econômico da comunicação para a empresa – Sugere-se a utilização do lucro econômico, definido como lucro líquido de operação após impostos menos o custo de capital investido nas ações de comunicação
- i) ROI de comunicação – cálculo do retorno obtido para cada real investido em ações de comunicação no ponto de venda, a partir das iniciativas do franqueador. Deve contemplar os investimentos previstos em merchandising e visual merchandising no plano de comunicação e todas as ações adicionais que estejam contempladas no plano da marca e na gestão da experiência do consumidor no ponto-de-venda, buscando identificar o alcance dos objetivos traçados.
- j) *Brand Equity* – Mensuração dos componentes que influenciam o comportamento do consumidor, que criem elementos experienciais com a marca e que sejam capazes de gerar resultados também financeiros com a consolidação da marca no mercado. Sugere-se mecanismos de avaliação e rastreamento, com determinada frequência, que buscam avaliar a evolução da imagem da marca.
- k) Outros indicadores a serem desenvolvidos de acordo com os objetivos da comunicação realizada pelo franqueador ao longo de todo o processo de planejamento da comunicação.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A importância crescente das atividades e recursos destinados para a comunicação e criação de experiências diferenciadas para a construção de marca justificam a necessidade do desenvolvimento de modelos para avaliação e mecanismos de mensuração dos resultados. Esses investimentos são ainda maiores em mercado de bens de consumo, em ambientes econômicos adversos e em empresas que necessitam desenvolver diferentes formatos de canal para entrega de produtos e serviços de forma a consolidar o posicionamento de suas marcas.

A proposta desta tese veio ao encontro da importância desse tema para as empresas que atuam através de um sistema de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva no formato de franquias. Para o seu desenvolvimento foi realizada inicialmente uma pesquisa ampla com estudos e trabalhos que estão sendo desenvolvidos internacionalmente sobre o tema, buscando identificar o atual estágio de compreensão e adoção do processo de avaliação de desempenho e mensuração das atividades de comunicação.

Partiu-se de uma abordagem na qual é fundamental estruturar toda essa atividade em torno das etapas que compõem o processo de planejamento da comunicação. Esse referencial bibliográfico apresenta propostas teóricas recentes e importantes para vários setores (KUNSCH, 2006; BELCH; BELCH, 2008; YANAZE, 2011; CRESCITELLI; SHIMP, 2012; KOTLER; KELLER, 2012), pois permite que se estabeleça relações entre as ações de marketing e comunicação, os objetivos traçados e os mecanismos para avaliação e mensuração dos resultados alcançados.

Foram também apresentados estudos que reforçam a importância da comunicação e criação de experiências diferenciadas com a marca, em especial no ponto-de-venda, de maneira a criar nesse ambiente um importante ponto de contato com os consumidores e clientes, possibilitando assim a construção de relacionamento de longo prazo, conforme apresentado nos estudos de Holbrook e Hirschman (1982), Pine e Gilmore (1999), Schmitt (2004) e Haynes (2013). Destaca-se aqui a importância das ações de merchandising, visual merchandising, ambientação e *lay-out*, entre outras associadas ao ponto-de-venda na busca de diferenciais percebidos e valorizados pelos consumidores e clientes

Como os objetos de estudos foram empresas que atuam com distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de franquia, foram incorporadas pesquisas que falam da importância da comunicação e mensuração dos resultados também nesse formato, como forma de garantir a

implementação, execução, avaliação e controle das ações de comunicação, além de resultados que favoreçam o fortalecimento das marcas.

Além disso, foram identificadas oportunidades para a melhoria do processo de comunicação com base na consolidação de plataformas de gestão da comunicação que possuam uma visão integrada de todas as ações (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013), bem como foram contemplados o papel do ponto-de-venda, em especial dos franqueados, para a geração de valor financeiro e não financeiro e maior nível de fidelização dos clientes à marca, de acordo com a proposta de Cohen e Silva (2000) e Mattar (2011).

Acredita-se que essa é uma área promissora de pesquisa para acadêmicos e profissionais de comunicação, pois a pressão para a obtenção de resultados no curto prazo pode resultar no desenvolvimento de ações com pouca eficiência e eficácia e com baixo nível de contribuição para a construção da marca no longo prazo.

Isso porque, a área de comunicação enfrenta grande dificuldade e isolamento em muitas organizações, devido ao seu papel limitado e pouca participação na condução da estratégia e contribuição para a visão e resultados de longo prazo. Ainda observa-se baixo nível de comprometimento com o cumprimento do plano de comunicação, alcance dos objetivos, integração das ações e execução do orçamento, dado a dificuldade dos profissionais da área em quantificar e qualificar o retorno de suas atividades.

No formato de distribuição exclusivo ou semi-exclusivo de franquias, a preocupação com a criação de mecanismos para avaliação da comunicação é ainda mais importante, pelo fato da gestão da comunicação e dos pontos de contato da marca com o consumidor (ponto-de-venda) representarem parcerias entre duas ou mais empresas independentes na busca de ganhos mútuos. Essa relação muitas vezes conflituosa, exige que as partes envolvidas realizem investimentos constantes e significativos em comunicação, mas que muitas vezes, são definidos apenas pelos detentores da marca (franqueadores) e agências de comunicação terceirizadas, sem o adequado envolvimento dos gestores das franquias para o maior controle dos elementos e imagens associados à marca, em especial nas franquias, ponto de contato com os consumidores importante nos mercados de bens de consumo.

Por outro lado, nesse formato de canal há maior transparência dos dados e informações ao longo de toda a cadeia (fornecedores, fabricantes, franqueadores e franqueados), com controle do fluxo de comunicação e possibilidade de compartilhamento das experiências e

resultados obtidos e implementados pelos franqueados. Isso se torna possível com a consolidação de sistemas de informações ou plataformas de gestão para a avaliação do desempenho de todas as ferramentas e formas de comunicação também no ponto de venda, para a melhoria do relacionamento com os clientes e consolidação das marcas. Garante também que o processo de planejamento seja seguido, com base em dois momentos: Antes da ação, com o registro das informações sobre o processo de planejamento e os objetivos traçados para a comunicação, em uma abordagem integrada e multicanal, contemplando os vários pontos de contato dos diversos públicos com a marca; Após a ação com o registro de informações sobre a eficiência, eficácia, efetividade e retorno das ações adotadas, dados os objetivos propostos.

Dessa abordagem, acredita-se que esse trabalho trouxe, como primeira contribuição, a investigação do tema no Brasil com o mapeamento das pesquisas desenvolvidas por acadêmicos e em estudos realizados em empresas que atuam com franquias. Identificou-se ainda baixo nível de conhecimento e poucos estudos na área, devido à grande dificuldade em elaborar ferramentas de avaliação e mensuração do desempenho de comunicação, alinhados aos objetivos estratégicos das empresas. Este aspecto é fundamental para o profissional da área de comunicação, face às inúmeras interpretações sobre o âmbito da sua atuação e expectativas em relação aos trabalhos desenvolvidos por agências, que são implementados pelos franqueados no ponto-de-venda.

A pesquisa de campo, de caráter qualitativo e com a elaboração de dois estudos de caso em profundidade, indicou diferentes estágios de conhecimento e desenvolvimento de mecanismos para avaliação das ações de comunicação, com ênfase para a criação de elementos experiências no ponto-de-venda, mesmo sendo uma ferramenta considerada fundamental para a construção de marca pelos gestores entrevistados em ambos os casos. A tabela comparativa (tabela 5) reforça a importância do planejamento da comunicação para garantir que os resultados das ações individuais e integradas sejam alcançados. No entanto, foram mapeadas diferenças significativas quanto aos mecanismos utilizados para a avaliação da contribuição da comunicação. Também identificou-se que as ferramentas e plataformas de gestão do relacionamento dos clientes são importantes e que podem ser utilizadas como forma de se avaliar a comunicação nas empresas que atuam no modelo exclusivo ou semi-exclusivo.

No entanto, dos dados coletados pode-se constatar que as empresas ainda não estão prontas para o desenvolvimento de um modelo para avaliação da comunicação integrado ao modelo de gestão de relacionamento dos clientes. Isso exigiria um esforço e envolvimento

maior dos franqueados no processo de gestão da comunicação e clareza de sua contribuição para a construção das marcas.

Percebe-se oportunidades para o aprimoramento do processo de gestão da comunicação com a implementação de sistemas de informações que facilitem o cruzamento dos dados sobre o desempenho financeiro e não financeiro das ações de comunicação de forma integrada, e sua contribuição para a geração de resultados nas dimensões dos franqueadores, franqueados e clientes, conforme apresentado na estrutura.

Mesmo sendo considerado um tema importante para a gestão pelas empresas abordadas e convidadas a participar da pesquisa, ainda encontra-se dificuldades e limitações relacionadas ao acesso à informações e realização de pesquisas em profundidade nas empresas no Brasil. Essa dificuldade é ainda maior em franquias, em função da existência de regras e acordos contratuais definidos nos códigos de conduta e protocolos de segurança, que limitam a participação de gestores, franqueados e prestadores de serviços neste tipo de estudo.

Outra limitação identificada nos casos é o fato da área de comunicação não ser considerada estratégica e possuir papel secundário na consolidação das marcas no longo prazo, tornando o desafio de avaliação da comunicação ainda maior para os gestores e participantes desse processo.

Com o desenvolvimento da estrutura proposta pelo autor acredita-se ter alcançado os objetivos principais e específicos desta tese, além de considerar viável sua implementação em empresas do setor de bens de consumo que atuam no formato de canal exclusivo e semi-exclusivo.

Outro ponto importante abordado nesta proposta é a inclusão das métricas utilizadas para diferentes ativos de marketing e comunicação relativos ao valor do cliente na sua forma individual ou agregada (*customer lifetime value*). Empresas de bens de consumo dependem cada vez mais de investimentos em comunicação para estabelecer relações com clientes e consumidores, devendo monitorar suas respostas ao longo do tempo com grande cuidado.

A utilização de bases abrangentes com dados para a análise individualizada dos clientes permite avaliar o impacto das ações de comunicação e promoção através da criação de métricas mais sofisticadas e com maior poder preditivo, aumentando assim o embasamento para a tomada de decisão de investimentos em comunicação.

A partir da proposta da criação de plataformas de gestão e indicadores de desempenho com uma visão integrada do plano de comunicação e mapeamento de resultados para os franqueadores, franqueados (ponto-de-venda) e clientes, abre-se novas oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas na área de comunicação e avaliação de resultados.

A abordagem da pesquisa e o modelo (*framework*) conceitual proposto podem também impulsionar o desenvolvimento de novas pesquisas sobre avaliação da comunicação em franquias de serviços, como a expansão da discussão e aplicação em empresas que atuam em outros formatos de canais de distribuição, tais como seletivos e intensivos, em parceria com grandes redes varejistas, atacadistas, ou até mesmo *e-commerce*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 321 p.

ABF. **Evolução do Setor 2003 – 2013**. Números do Franchise. News Letter ABF, 14 mai. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em 16 set. 2014.

AMBLER, T.; *et al.* Assessing market performance: The current state of metrics. **Center for Marketing Working Paper**, n. 01-903, setembro, 2001.

AMBLER, T.; STYLES, C. **Marketing in the modern world: networks of silk**. London, 1997.

ANDERSON, E. W., FORNELL, C., MAZVANCHERYL, S. K. Customer Satisfaction and Shareholder Value. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 172-185, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS PARA O VAREJO – **ABIESV**. Disponível em:< www.portaldovarejo.com.br/>. Acessado em 12 ago. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES - ABA. Estratégia e inovação em trade marketing. In: FÓRUM INTERNACIONAL ABA TRADE:, 4, 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ABA, 2010. Disponível em: <<http://www.aba.com.br/Pagina.aspx>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF – **Guia oficial de franquias 2005**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em 10 ago. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO – ABEMD. **Revista Marketing Direto**. Disponível em <http://www.abemd.com.br/Revista/pdf_revistas/Marco_08.pdf>. Acesso em 12 out. 2014.

BELCH, G. E.; BELCH, M.I A. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 936 p.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHERTO, M.; CAMPORA, F; GARCIA, F. **Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios**. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.

CHURCHILL G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CICLO CRM - Blog sobre assuntos de Marketing Digital, Gestão de clientes (CRM), E-mail Marketing, Encantamento de clientes e Vendas! Disponível em <<http://www.ciclocrm.com.br/2011/02/boticario-elabora-termo-de-conduta-com.html>> Acesso em 12, out 2014.

CÓDIGO DE CONDUTA DE REDES DE FRANQUIAS. Disponível em: <<http://www.boticario.com.br/1046/institucional/sustentabilidade/Documents/CodigoCondutaFranquias.pdf>> Acesso em: 08 ago. 2014.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Rev. adm. contemp.** [online]., v.4, n.2, p. 109-131. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n2/v4n2a07.pdf>> Acesso em: 08 ago. 2014

CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. **Trade Marketing**: estratégias de distribuição e execução de vendas. São Paulo: Atlas, 2010.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSMÉTICOS BR. Entrevista com Presidente do Grupo Artur Grymbaum. Disponível em: <<http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=3440>> Acesso em: 15 set. 2014.

CREPALDI, U. **Metodologias de análise de retorno do investimento em comunicação institucional**: contribuição de três empresas de grande porte em processos específicos. São Paulo, 2008.

CREPALDI, U.; YANAZE, M. A Comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. **Revista Organicom**, São Paulo, v. 2, n.2, p. 137-145, jul/dez, 2005. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom>>. Acesso em: 15 out. 2012.

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. **Comunicação de Marketing** - Integrando Propaganda, Promoção e Outras Formas de Divulgação. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

D'ANDREA, R; CÔNSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. **Shopper Marketing**: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto-de-venda. São Paulo: Atlas, 2011.

FARRIS, P. W.; *et al.* **Métricas de marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FEIJÓ, F. R.; BOTELHO, D. Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. **Revista de Administração Eletrônica**. São Paulo, v. 52, n. 6 , p. 628-642, nov. / dez. 2012.

FLOOR, Ko. **Branding a store: How to build successful retail brands in a changing marketplace**. Kogan Page Publishers, 2006.

FRIEND, S. C.; WALKER, P. H. Welcome to the new world of merchandising. **Harvard Business Review on Retailing and Merchandising**. Boston, p. 65-83, 2008.

GALERANI, G. S. M. O desafio da avaliação de resultados em comunicação Organizacional. **Revista Organicom**, v. 2, n. 2, p. 147-165, 2005.

GENTILE, C.; SPILLER, N; NOCI G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with customer. **European Management Journal**. Oxford, v. 25, n. 5, p 395-410, 2007.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUERRA, A. F. Relacionamento, incentivos e conflitos em franquias. In: MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. **Franquias brasileiras: estratégia empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- GUIDOLIN, S.; COSTA, A.C.R; NUNES, B. F. Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. **BNDES Setorial**, n. 30, p. 3-61, 2009.
- GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F.; BONIZIO, R. K. Proposta de avaliação dos resultados do programa de comunicação de marketing sob a perspectiva da criação de valor para as organizações. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 137-165, mai. / ago. 2010.
- GUPTA, S.; ZEITHAML, V. Customer metrics and their impact on financial performance. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 718-739, 2006.
- HAYES, B. E. **TCE: Total Customer Experience - Building Business through Customer-Centric Measurement and Analytics**. Lexington, Kentucky: Business Over Broadway, 2013.
- HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMANN, E. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **The Journal of Consumer Research**, Chicago: University of Chicago Press, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.
- IKEDA, A. A., CRESCITELLI, E. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. **Revista Marketing**, São Paulo: Meio e Mídia Comunicações, v. 352, p. 51-58, 2002.
- KAPFERER, Jean-Noel. **The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking**. Kogan page publishers, 2012.
- KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- _____. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KUMAR, V.; SHAH, D.; VENKATESAN, R. Managing retailer profitability—one customer at a time! **Journal of Retailing**, v. 82, p. 277-294, 2006
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. K. Gestão das relações públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 3, n. 5, jul. / dez, 2006.
- LAVIERI, C. A. **Sistemas de avaliação de desempenho aplicados em redes de franquias**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em

Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**, 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUPETTI, M. **Planejamento de comunicação organizacional**: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação). Programa de Pós-Graduação em ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MAEMURA, M. M. D. **Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício** - um estudo multicaso. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração das Organizações). Programa de Pós-Graduação em Administração de organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

MARRA, G. S.; DAMACENA, C. Engajamento do Consumidor: Revisão Teórica do Conceito e seus Antecedentes. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 2, p. 233-249, 2013.

MARTINS, J. R. Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas 3ª. edição. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCGOLDRICK, Peter J. **Retail marketing**, 2. ed. London: McGraw Hill, 2002.

MERIGO, C. Por que a nova marca do Boticário é assim? **Brainstorm**, mar., 2011. Disponível em: < <http://www.brainstorm9.com.br/20961/design/b9-pergunta-porque-a-nova-marca-de-o-boticario-e-assim/>> Acesso em: 10 ago. 2014.

MESTRINER, F. **Gestão estratégica de embalagem**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MIN, C. W. Mais do que sustentabilidade no ponto-de-venda. **Administradores**, João Pessoa, nov., 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/mais-do-que-sustentabilidade-no-ponto-de-venda/39948/>>. Acesso em: 22 set. 2012.

MORGADO, M. G. **Comportamento do consumidor online: perfil, uso da Internet e atitudes**. (Tese de Doutorado), Curso de Pós-Graduação da FGV-EAESP. São Paulo: FGV-EAESP, 2003.

NASSAR, P. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo, ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2005.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Tânia Veludo de ; IKEDA, Ana Akemi . Comunicação, imagem e Marketing para causas sociais: um estudo exploratório na empresa o boticário. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/MKT/015Mkt%20-%20Comunica%E7ao%20Imagem%20e%20Marketing.doc>>. Acesso em: 12 agosto de 2014.

PETERSEN, J. A.; *et al.* Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. **Journal of Retailing**, Elsevier Inc, New York, p. 95 - 111, 2009.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience marketing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 4, p. 96-105, 1998.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy**: work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press, 1999.*****

POPAI - Global Associations for Marketing at Retail. Pesquisa POPAI INTERNACIONAL Aumenta a decisão de compra dos consumidores no interior da loja. Disponível em: <<http://www.popai.com/engage/?p=52>> Acesso em: 10 abr. 2013.

PRADO, G. A.; PRADO, K. P. Um modelo de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 4, out. / dez. 2009.

QUEIROZ, M. J. **Avaliação econômico-financeira das estratégias de marketing em empresas orientadas para o mercado**: um estudo exploratório. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

_____. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

QUEIROZ, R. S. B.; QUEIROZ, M. J. **Marketing no Varejo**. In: OLIVEIRA, Braulio (Org.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012, p. 397-428.

QUELCH, J. A.; CANNON-BONVENTRE, K. Better marketing at the point of purchase. **Harvard Business Review**, Boston, v. 61, n. 6, p. 162-169, nov. / dez.. 1983.

RAMOS, André Luiz; FREIRE, Otávio Bandeira De Lamônica; BRANDÃO, Marcelo Moll. Valor da Empresa e Métricas de Marketing. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 235-260, 2013.

REGO, B. B.; OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B. Uma discussão teórica da relação do valor da marca e do valor do cliente. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 2, 2008.

REID, Mike; LUXTON, Sandra; MAVONDO, Felix. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 11-23, 2005.

RIMLINGER, C. Push and pull marketing strategies: using them to your advantage. **Franchising World**, v. 423, p. 15-16, 2011.

ROCHA, Roseani. O Boticário: nova líder em perfumaria no Brasil. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2014/04/10/O-Boticario-nova-lider-em-perfumaria-no-Brasil.html#ixzz3QDkgDXt3>> Acesso em 17 jul 2014.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 109-127, 2004.

SANTOS, A. O. G. **O impacto da experiência dos consumidores no comportamento do consumidor: Um estudo entre clientes Sephora**. Dissertação – Programa de Pós Graduação Universidade de Coimbra, 2013. Disponível em <<https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/24792>>. Acesso em: 09 ago. 2014.

SCHMITT, B. H. **Gestão da experiência com o cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Marketing Experimental: sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar o agir e o identificar-se dos clientes**. São Paulo, Nobel, 2000.

SCHULER, M. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHULTZ, D. E. Measuring return on brand communication. **Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing**, v. 2, n. 4, p. 349-358, 2002.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. **Mensurando o valor da marca**. In: TYBOUT, M.; CALKINS, T. (Org.) **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. y I.; LAUTERBORN, R. F. **The new marketing paradigm**. Integrated marketing, 1994.

SCHULTZ, D.; BARNES, B. **Campanhas estratégicas de comunicação da marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHAW C.; IVENS J. **Building Great customers experiences**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

SHIMP, Terence A. **Integrated Marketing Communication in Advertising and Promotion** 8e. International Edition. Printed in China, 2010.

SILVA, R. D. O.; PINHEIRO, V. S. O visual merchandising de loja de varejo de moda. In: Congresso Brasileiro de Comunicação, 2006, Brasília. **Anais eletrônico...** Brasília, 2006. Disponível em: <[wttp://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0562-1.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0562-1.pdf)> Acesso em: 22 nov. 2012.

SIQUEIRA, J. P. L. **A internet e o varejo: uma análise dos interesses da oferta e da preferência dos consumidores**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

SORENSEN, O.; SORENSON J. B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning and chain performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 713-724, 2001.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. **Journal of Marketing**, New York, jan., 1998

STHAL, H. K.; MATZLER, K.; HINTERHUBER, H. H. Linking customer lifetime value with shareholder value. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 267-279, 2003.

URDAN, F. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação; estratégias para empresas brasileiras; casos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2006.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 2ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

_____. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Editora SENAC, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa é aplicável a essa pesquisa e tem como objetivo garantir a compreensão de um fenômeno que é contemporâneo, num contexto das organizações dado o contexto e conhecimento sobre o assunto abordado nessa tese não estarem completamente claros nas empresas analisadas.

O protocolo buscou dividir a atividade de coleta de dados de forma a garantir procedimentos fundamentais para a coleta de dados e análise dos resultados. Dessa forma, foram seguidas as seguintes etapas:

Primeira seção: coleta de dados secundários sobre as empresas escolhidas para compor os casos analisados. Nessa etapa foram coletados dados secundários para a obtenção dos dados de mercado e posicionamento mercadológico e da comunicação das empresas.

Segunda seção: visitas aos pontos-de-venda das empresas escolhidas. Essa etapa foi composta por visitas e observação das lojas no que tange a utilização da comunicação no ponto de venda para a construção da marca e geração de elementos experienciais. Foram identificadas os elementos de comunicação da loja, pontos associados ao Merchandising e Visual Merchandising, bem como, de ambientação e layout que contribuem para a comunicação e valorização da marca.

Terceira seção: entrevistas com os profissionais responsáveis pelo planejamento da comunicação integrada e alocação dos investimentos em comunicação para a construção e consolidação da marca. O pesquisador elaborou um roteiro de entrevistas com objetivo de identificar nas empresas analisadas como é realizado o planejamento da comunicação e que ferramentas são consideradas para a comunicação, em especial, no ponto de venda. Além disso, com o objetivo de atender aos objetivos principais e secundários dessa tese, foram também abordados os mecanismos utilizados pelas empresas para avaliação e mensuração do retorno dos investimentos direcionados para esse importante ponto de contato onde as compras e a experiência do consumidor são consolidadas.

Foram realizadas entrevistas com fundadores e gestores de marketing, responsáveis pela planejamento e implementação dos investimentos em comunicação, bem como responsáveis

pela avaliação dos esforços de marketing e de comunicação. Buscou-se também entrar em contato com os gestores dos pontos-de-venda, uma vez que o estudo buscou abordar empresas que utilizam o canal exclusivo ou semi-exclusivo de franquias. O roteiro com os questionamentos e pontos abordados na pesquisa está disponível a seguir no Apêndice B.

O perfil dos entrevistados obedeceu a ordem cronológica das entrevistas e está detalhado a seguir:

- a) Entrevistado 1 – Um dos fundadores da empresa analisada como estudo de caso A. Atualmente exerce o papel de Diretora Geral de Marketing, ocupa posição no conselho administrativo do conglomerado, do qual a empresa faz parte. É a principal responsável pela a gestão da marca e portfolio de produtos da companhia.
- b) Entrevistado 2 – Também fundadora da empresa analisada como estudo de caso A. Desde a fundação da empresa, foi responsável pela gestão administrativa e financeira da empresa. Também ocupa posição de destaque no conselho administrativo e é responsável pela gestão de franquias e o crescimento do número de lojas.
- c) Entrevistado 3 – Gerente de Marketing e Comunicação. Responsável pelas atividades táticas e operacionais associadas à atividades de marketing e gestão da comunicação
- d) Entrevistado 4 – Franqueado da empresa apresentada no estudo de caso 1.
- e) Entrevistado 5 – Responsável pela área de Merchandising e Visual Merchandising.
- f) Entrevistado 6 – Gestor de esforços de marketing. Principal responsável pela atividade de análise, avaliação e mensuração do desempenho e retorno dos investimentos em marketing e comunicação

O último ponto que merece comentários adicionais está associado aos termos de confidencialidade da pesquisa, no qual foram garantidas a confidencialidade da identidade do entrevistado, bem como das empresas participante.

O pesquisador buscou formalmente estabelecer o compromisso de manutenção do sigilo quanto ao reconhecimento da empresa de forma a garantir apenas que fossem abordados os procedimentos utilizados e as práticas desenvolvidas pelos gestores e proprietários das franquias, no que tange os objetivos principais e secundários do estudo. Quaisquer documentos que por ventura tenham sido utilizados como dados nesses estudos de caso, não apareceram com nome da empresa, possibilitando assim a manutenção desse acordo.

APÊNDICE B - Roteiro semi-estruturado para a realização da coleta de dados

ENTREVISTAS COM GESTORES DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO

Processo de planejamento da comunicação

- a) Como é elaborado o plano de comunicação? Alinhado ao planejamento estratégico?
- b) Quem participa de elaboração desse plano?
- c) Qual é o papel do franqueador (Marca) e das lojas próprias nesse processo?
- d) O plano de comunicação é elaborado para a empresa alinhado aos objetivos de consolidação da marca no mercado?
- e) Ou é focada em algumas linhas de produtos com o apelo da divulgação e promoção?
- f) Qual percentual pago pela franqueados direcionado para os investimentos em comunicação?
- g) Como esse valor é alocado? A empresa consegue dimensionar corretamente o percentual alocado em cada ferramenta de comunicação?
- h) A partir dos objetivos apresentados abaixo, quais são os mais importantes na elaboração do plano de comunicação? Aponte mais de um e explique o grau de importância.

Quadro 12 – Definição dos objetivos da comunicação na empresa

Objetivo da Comunicação	Contribuição
Despertar Consciência	Como?
Chamar Atenção	
Criar Interesse / atenção do indivíduo	
Proporcionar conhecimento	
Garantir Identificação	
Criar Desejo, Suscitar Expectativa	
Conseguir a Preferência	

Levar à Decisão	
Efetivar a Ação	
Garantir a Satisfação Pós-Compra	
Estabelecer Interação	
Obter Fidelização	
Gerar disseminação de informação	

Fonte: Elaborado pelo autor

- i) Como se dá o relacionamento com as agências prestadoras de serviços de comunicação?
- j) A empresa utiliza algum mecanismo de avaliação do desempenho da área de comunicação? Com qual frequência?

Quadro 13 – Mecanismos de avaliação da comunicação e frequência de uso na empresa

Tipo de métrica	Classificação	TIPO	Frequência de Uso
Métricas de Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> -Aderência aos objetivos da comunicação -Compatibilidade com os objetivos específicos da ação -Qualidade do conteúdo da mensagem Qualidade da forma de apresentação -Adequação dos meios utilizados -Qualidade e adequação da execução -Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos 		
Métricas de Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> -Quantidade de públicos atingidos -Adequação aos públicos atingidos - Resultados da pesquisa de Recall - Medição dos “Shares” (participação): Of Voice, of Mind, of Heart, of Market - Avaliação e mensuração de moedas não financeiras 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação e mensuração de moedas financeiras - Apuração dos índices econômicos, financeiros e patrimoniais 		
Métricas de Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo - Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação - Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação 		

Fonte: Adaptado de Yanaze, 2013

COMUNICAÇÃO NO PONTO-DE-VENDA E VISUAL MERCHANDISING

- a) Como são estabelecidos os investimentos de comunicação na loja?
- b) Qual é o papel e participação do franqueados nesse processo?
- c) As lojas estão padronizadas? Descreva cada uma delas.
- d) Como são estruturados os investimentos em comunicação no ponto-de-venda (lojas)?
- e) Esses investimentos fazem parte do plano de comunicação?
- f) Estão integrados à proposta de comunicação do posicionamento da marca?
- g) Que tipos de indicadores são utilizados para mensuração das ações de marketing e comunicação?
- h) A empresa utiliza algum mecanismo de avaliação do desempenho do ponto-de-venda? Com qual frequência?

Quadro 14 – Avaliação desempenho das franquias

Métricas	Impactos
Sortimento e controle de estoque Venda de produtos adequados com as estratégias de cada linha de produto de acordo com o segmento atendido pela franquia	
Financeiras – faturamento da loja, lucro por loja, custo operacional da loja, despesas financeiras da loja, outros aspectos financeiros e preço praticado pelos franqueados	
Visibilidade, manutenção e arrumação da loja - Contribuição da presença de materiais de comunicação e presença de exposição de produtos nos pontos de vendas para impulsionar a venda, bem como gestão do espaço físico e equipamento que valorizam a comunicação e interação com clientes	
De promoção -Promoções, como cupons, brindes, amostras, presentes nos varejistas. Tal presença deve ser avaliada quanto ao que foi planejado e ao que está sendo executado efetivamente no ponto-de-venda.	
Imagem da marca – respeito à marca, participação em ações propostos ou cooperadas.	
Clientes – perfil da loja, nível de atendimento, satisfação e fidelização dos clientes.	
Gestão e formação dos vendedores - treinamento e investimentos na gestão da a serem transmitidas na loja;	

<p>Inovação – avaliação das inovações propostas pelo franqueador para franqueado. A grande contribuição dessa proposta está na identificação indicadores de desempenho</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

- i) A empresa possui mecanismos de acompanhamento dos clientes na loja, a partir da construção de banco de dados sobre os clientes e seu comportamento e perfil de compra (Sistemas de CRM e indicadores de desempenho do cliente)?
- j) Fale sobre a importância da experiência na loja para a construção da marca?
- k) Que tipo de elementos são considerados “experienciais”?
- l) Como esses elementos são articulados no dia-a-dia da loja?
- m) A empresa utiliza algum mecanismo de avaliação do retorno dos investimentos na criação de experiências diferenciadas no ponto-de-venda para a construção da marca? De que tipo?
- n) Quais os veículos/mídias mais utilizados para promover a ação de comunicação no ponto-de-venda, em especial a partir da propaganda combinada às promoções de massa? (Entende-se por veículos TV, Rádio, jornal, revista, mobiliário urbano, outdoor, mídia indoor, ponto-de-venda, *etc.*)
- o) Foi contratada uma agência de propaganda e promoção para o gerenciamento da comunicação no ponto-de-venda especificamente?
- p)

ENTREVISTA COM OS FRANQUEADOS

Planejamento da comunicação em parceria com os franqueados

- a) As lojas/franquias possuem autonomia para a realização de investimentos em comunicação com o objetivo de divulgar ações e promoções específicas?
- b) Como ocorre a comunicação das iniciativas em praças específicas e adotadas pelos franqueados?
- c) Quais os veículos/mídias mais utilizados para promover a ação de comunicação da loja e realizadas no ponto-de-venda, em especial a partir da propaganda combinada às promoções de massa em uma praça específica? (Entende-se por veículos TV, Rádio, jornal, revista, mobiliário urbano, outdoor, mídia indoor, ponto-de-venda, *etc.*)
- d) Foi contratada ou existe parceria com agência de comunicação independente para o gerenciamento da comunicação no ponto-de-venda? Essa agência é responsável pela geração de mecanismos de avaliação e controle da construção da marca?
- e) Que tipos de ferramentas de comunicação no ponto-de-venda são utilizadas?

Quadro 15 – Ferramentas mais utilizadas para a comunicação no ponto-de-venda

Ferramenta utilizada	Utilização no ponto-de-venda
Merchandising.	Como é utilizada?
Promoção com franqueados específicos	
Promoção para o consumidor final.	
Inovação em embalagem	
Pilhas de promoções.	
Ofertas / promoções de preço	
Vitrines.	
Eventos.	
Comunicação /propaganda nas gôndola.	
Displays diferenciados (identificação e personificação dos equipamentos	
Exposição (exibitécnica).	

Atmosfera de compra que contribua para a consolidação de uma experiência	
Técnicas como, música ambiente, som, perfume ou aroma diferenciados, iluminação, cores, decoração	
Uniforme para o reconhecimento da presença dos funcionários	
Atendimento diferenciado para maior aproximação da marca com os clientes.	
Jogos interativos	
Tecnologia que permita algum tipo de entretenimento para o cliente	
Cursos e treinamentos para os clientes	
Outros mecanismos de criação de experiência com a marca?	

Fonte: Elaborado pelo autor

- f) A loja utiliza algum indicador para medir a contribuição da comunicação?
De que tipo? Com qual frequência?

Quadro 16 – Avaliação da comunicação no ponto-de-venda

Tipo de métrica	Classificação e descrição	TIPO	Frequência de Uso
Métricas de Eficiência			
Métricas de Eficácia			
Métricas de Efetividade			

Fonte: Elaborado pelo autor

- g) Há requisitos específicos no perfil dos funcionários contratados? Esses são direcionados a geração de uma experiência de compra? Seu desempenho é mensurado?

- h) Há alguma recomendação em relação à interação entre cliente e vendedor para promover uma experiência de compra diferenciada?
- i) A loja realiza eventos especiais ou em parcerias para atrair clientes e promover uma experiência diferenciada? Como é medido esse retorno?
- j) Que tipo de elementos são considerados “experenciais” para a empresa e reforçados no ponto-de-venda?
- k) É utilizado algum meio digital ou tecnológico dentro da loja com objetivo de criar experiências diferenciadas?
- l) Que novas tendências você enxerga para desenvolver uma experiência diferenciada? A tecnologia faz parte disso? De que forma? (LOJA 3.0 ou Loja virtual)
- m) Existem atualmente, programas de fidelização que estimulam a visita e a experiência do cliente com a loja? Se sim, quais são?
- n) Esses programas permitem a obtenção de dados sobre o clientes e seu comportamento ao longo do relacionamento com a loja?
- o) Os instrumentos e programas de fidelização são reforçados na comunicação da loja? De que forma?
- p) Há algum mecanismo de avaliação do retorno dos instrumentos de fidelização? De que tipo?
- q) Você considera que isso pode ser mensurado? Como?
- r) Sugestões e comentários sobre essa pesquisa.

Atenciosamente,

Renata Steffanoni Bernardes de Queiroz

PPGCOM – ECA USP